ESTIMATES

Public Service Commission of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/66-2003
ISBN 0-660-62432-X

Foreword

104-06504/

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

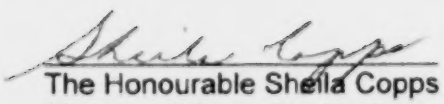
This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Public Service Commission of Canada

Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Honourable Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage

Minister
of Canadian Heritage

Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

The Public Service Commission (PSC), an independent agency reporting to Parliament, is part of the Canadian Heritage Portfolio. The PSC ensures qualified persons are appointed to and within the Public Service according to the principle of merit. In doing so, the PSC safeguards the values of competence, non-partisanship, and representativeness.

By effectively fulfilling its role, the PSC ensures that Canadians have a skilled and trustworthy Public Service, which is demonstrated in the quality of the programs and services it offers to Canadians.

This Performance Report highlights the important contributions of the Public Service Commission. It also sends a message that the Government of Canada and its employees are working to build the Canada we want for ourselves and for future generations.

Sheila Copps

Canada

Table of Contents

President's Message 5
Part I: The Public Service Commission: Background Information 7
Part II: Performance Report 15
The PSC's Performance: 15
Strategic Goal 1: Contribute to a New Human Resources Management System for the Public Service of Tomorrow 15
Strategic Goal 2: Respond to Human Resources Management Challenges through Innovative Programs and Services 23
Strategic Goal 3: Pursue Change Management and Model Good HRM Practices within the PSC to Ensure a Successful Transition to a Modernized System 37
Part III: Conclusion 43
Appendix 1: Strategic Goals' Performance Measures 45
Strategic Goal 1: Contribute to a new human resource management system for the Public Service of tomorrow 45
Strategic Goal 2: Respond to human resources management challenges through innovative PSC programs and services 45
Strategic Goal 3: Pursue change management and model good HRM practices within the PSC to ensure a successful transition to a modernized system 46
Appendix 2: Financial Information 47
PSC's Financial Allocation 47
Business Line: Resourcing 48
Business Line: Learning 49
Business Line: Policy, Research and Outreach 51
Business Line: Recourse 53
Business Line: Corporate Services 54
Financial Performance Overview 55
Appendix 3: Contacts for Further Information 59
Appendix 4: Acronyms 61

President's Message

I am pleased to present the 2002-2003 *Departmental Performance Report* (DPR) of the Public Service Commission (PSC) of Canada. While the Commission's *Annual Report* focuses on the health of the staffing system and speaks to the performance of the many organizations subject to the *Public Service Employment Act*, this DPR describes the performance of the PSC itself.

The PSC is an independent agency, mandated by Parliament to ensure a Public Service that is competent, non-partisan, representative of the Canadian population and able to serve the public in the official language of their choice. This Report addresses our performance towards helping to maintain such a Public Service—one that strives not only to provide necessary services to Canadians, but also to earn their trust and respect.

I am especially proud of the PSC's performance in 2002-2003 because the results achieved reflect employees' dedication and commitment. They have demonstrated their ability to move forward, even in an environment of great uncertainty about the future of our organization and its role in the modernized human resources management system.

This Report presents information on the PSC's performance in improving staffing and recruitment, delivering effective training programs and providing effective recourse mechanisms. It also explains the challenges and risks the PSC continues to face, and discusses the financial constraints affecting our results.

I welcome this opportunity to communicate with Members of Parliament at a time when the PSC is dealing with two issues of particular mutual interest: providing equity of access to Public Service jobs; and safeguarding the integrity of the appointment process.

Equitable access is central to the Public Service staffing system. This Report describes our results in progressively expanding access to federal Public Service jobs. In 2002, PSC pilot projects looked at the impact of substantially expanding the use of a national area of selection for recruitment; we discovered that the current manual system could not manage the vastly increased number of applications. The key to responsibly expanding the use of a national area of selection is technology, or e-Recruitment. Although we made efforts to re-allocate funds within the PSC, it became obvious that e-Recruitment would require more resources than we could find. The President of the Treasury Board, in her June 17, 2003 testimony before the Senate committee studying Bill C-25, indicated her intention to support the PSC's proposal for additional funding, subject to assessment and agreement on the details of the business plan.

The other issue, pushed into the spotlight by recent events and media reports, relates to ethics and moral principles. The public's perception of the integrity of Canada's Public Service has been tarnished in recent months. There has been widespread coverage of the situation in the Office of the Privacy Commissioner (OPC), the alleged unethical behaviour of individual public servants, and the irregularities in the Federal Student Work Experience Program (FSWEP). Citizens want to be reassured that a strong

accountability framework is in place to safeguard the values that have served Canadians so well.

This has particular relevance for the PSC. We responded promptly to the cases related to the OPC, FSWEP and others. Doing so stretched our audit capacity to the limit. To a large extent, we have had to rely on departments' self-reporting: this was an outcome of Program Review a decade ago, when resource reductions diminished the PSC's audit capacity. Rebuilding this expertise and capacity will require additional funding.

The PSC has supported the modernization of human resources management in Canada's Public Service and contributed to the thinking behind it. We have appeared before the parliamentary committees studying Bill C-25, provided technical briefings and reports on subjects such as a national area of selection, met one-on-one with parliamentarians and launched an electronic newsletter for parliamentarians. As well, we have transformed our internal structure and reallocated human and financial resources in order to position the PSC for its strengthened oversight role.

We look forward to establishing a more frequent and meaningful dialogue with parliamentarians in order to ensure a Public Service that is competent, representative, non-partisan, and able to serve Canadians in the official language of their choice.

Part I: The Public Service Commission: Background Information

1. The Public Service Commission (PSC) today

1.1. The PSC and its Environment

The government of Canada has undergone numerous transformations in recent years. At the start of the 21st century, health care, the environment, safety and many other topics are still of primary importance for Canadians. As emphasized in the *2002 Speech from the Throne: The Canada we want* (www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/hnav/hnav07_e.htm), the government is aspiring to become "a world leader in innovation and learning, a magnet for talent and investment."

The PSC has a role to play in this. Indeed, in order to ensure that Canadians benefit from effective, quality service from public servants, the PSC contributes to maintaining a highly competent and qualified federal Public Service, thanks to appointments made on the basis of merit, and ensures that this Public Service is non-partisan and representative of Canadian society, and capable of serving the people of Canada in the official language of their choice.

This same document mentions: "The economy of the 21st century will need workers who are lifelong learners, who can respond and adapt to change." It is the duty of the federal Public Service to reflect this statement. The PSC works toward this goal by being a dynamic participant in developing the broad framework of human resources management (HRM) and monitoring the health of the federal system of HRM. In this way, it suggests initiatives aiming to continually recruit the best candidates and to always help public servants improve themselves.

1.2. The PSC in the Federal Public Service

In his *Tenth Annual Report to the Prime Minister* (www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=report&Language=E&doc=fulltext_ehtm), the Head of the Public Service lists its corporate priorities. They are: "increasing diversity, building our learning capacity, reinforcing our commitment to official languages, and continuing to strengthen the practice of modern comptrollership." Many of them are directly linked to the current responsibilities of the PSC, which works to achieve concrete results in this direction both for the Public Service and for the Canadian public.

Whether in the current or future context, as indicated in the *2002 Speech from the Throne*, "we must increase our efforts to diversify our recruitment; we must create a work environment that supports the voices and talents of our different communities. [...] Canadians must be able to exercise the right to interact with public servants and to receive services in the official language of their choice. We will intensify our efforts to make the Public Service more reflective of Canada's cultural and linguistic diversity and its regional and social diversity. This diversity of cultures, approaches and ideas will help achieve innovation and excellence in service." The PSC, in its area of

responsibility, sees to this directly in its recruitment and training programs, and in its monitoring of the staffing system so as to ensure that hiring and promoting of public servants respects the merit principle in all aspects. It offers services to federal organizations (this includes departments and agencies) as well as to the Canadian public.

As the legislation and jurisprudence currently in effect are becoming cumbersome, efforts to modernize HRM have progressed significantly. The PSC has actively contributed to this, as well as to debates concerning Bill C-25. Concurrently, the work of the Task Force on modernizing HRM has concluded; the recommended changes are found in the *Public Service Modernization Act*. This will have profound repercussions on recruitment, work relations, learning, and the work environment in general. The PSC, which has responsibilities linked to several of these aspects, is directly affected by this reform.

1.3. The PSC: Its Mandate, Mission, Vision and Responsibilities (www.psc-cfp.gc.ca/centres/mission_e.htm)

The PSC is an independent agency mandated for "safeguarding the values of a professional Public Service: competence, non-partisanship and representativeness." Its goal is to protect the public interest as an integral part of the governance of Canada's public affairs.

The PSC fulfills this obligation by administering the *Public Service Employment Act* (PSEA) and a staffing system based on merit, as well as being responsible for the appointment of qualified persons to and within the Public Service, by providing possibilities of recourse and reviews in matters targeted by the PSEA, by delivering training and development programs, and by assuming other responsibilities mentioned in the PSEA and in the *Employment Equity Act* (EEA). The PSC also offers services linked to evaluating linguistic competencies and to language training of federal public servants so that they may satisfy the requirements of the *Official Languages Act*.

The mission of the PSC is, according to its statutory authorities: "to maintain and preserve a highly competent and qualified Public Service in which appointments are based on merit; and ensure that the Public Service is non-partisan and its members are representative of Canadian society."

Stemming from its mandate and its mission, the PSC's vision makes it an organization that is "shaping an effective and respected Public Service for Canadians." In the current changing environment of HRM this vision remains all the more appropriate and should act as a guide in initiating the next turning point.

Exclusive and non-exclusive responsibilities stemming from the PSEA, as well as others linked to the EEA, have been entrusted to the PSC. Details regarding these responsibilities are given at the following address: www.psc-cfp.gc.ca/centres/roles_e.htm.

1.4. Challenges of the PSC

Reform of Human Resources Management:

Modernizing HRM is one of the main challenges facing the PSC now and in the future. The organization must continue to assume the roles and responsibilities dictated by the present PSEA, while preparing to provide those required by the new *Public Service Modernization Act*. However, the fact that the conclusion of the Task Force's work has been delayed has had an impact on the PSC's preparation to implement the reform. The incertitude stemming from modernization is slowing down the implementation of transitory measures and is placing pressure on existing human and financial resources.

Access to Employment Opportunities and Expectations of the Canadian Public:

Canadians want easier and greater access to employment opportunities in the Public Service. On one hand, they want better opportunities to become informed and apply for jobs. On the other, they want to have access to jobs, independently of their location. However the PSC's current system is not equipped to manage the volume of applications that this would produce. Additional funding is critical in order to ensure the implementation of systems that are at the forefront of technology.

Demographic Changes:

The Canadian population is increasingly diversified. The 2001 census taken by Statistics Canada indicates that immigrants represent 70% of the growth of the active population between 1991 and 2000. The PSC is working continually with federal organizations to facilitate equitable participation of Canadians of all backgrounds in the ranks of the Public Service in order to make it representative of the Canadian population.

Another demographic aspect deals with the high average age of federal public servants. This will allow a significant number of them to retire in barely a few years. The Public Service must thus prepare a succession plan to mitigate the loss of competent public servants. The PSC plays a direct role by promoting growth of the planning capacity of HR, leading forward-looking recruitment campaigns and offering varied and sound development programs. As indicated in the document *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* (www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_2_e.asp), the PSC is a partner in implementing "recruitment, retention, learning and career development strategies" and contributes actively to it and will continue to do so.

Current Shortages in certain Competencies:

Various fields, such as the senior levels in Information Management and Technology, project managers in Architecture and in Engineering, as well as some trades are currently facing a shortage of competent candidates. The PSC is working in close collaboration with federal organizations to facilitate the search for the competencies required, and to access potential candidates possessing these capacities. It provides them with inventories or pools of pre-qualified candidates or else delegates them the authority to implement these themselves. Furthermore, following publication of the *Action Plan for Official*

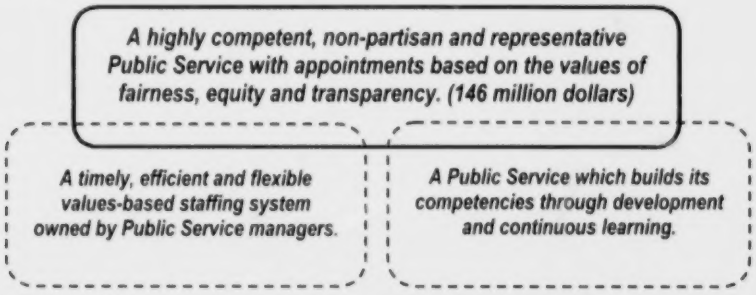
Languages, the PSC will continue and reinforce its efforts to establish a bilingual Public Service.

Numerous other challenges are also present. These, as well as those presented above, are explained in the context describing the performance of the PSC in Part II of this report.

1.5. The PSC as an Organization

Strategic Outcome and Goals:

Within the context of a consultation, the PSC reviewed its principal commitments regarding the results previously stated in the Main Estimates. These have been replaced by a strategic outcome, which is meant to better reflect reality. The strategic outcome of the PSC is to provide Canadians with:



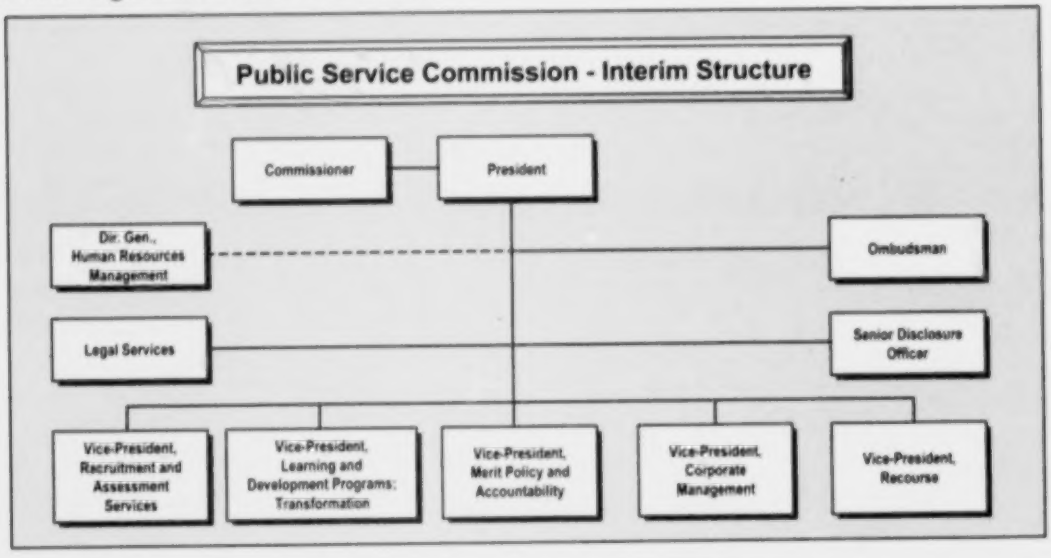
The PSC achieves this strategic outcome by attaining the results targeted by its strategic goals. These were reviewed two years ago in order to better correspond with the changes anticipated by the HRM modernization exercise. On April 3, 2001, the Prime Minister announced the creation of the Task Force on modernizing human resources in the Public Service. This Task Force's mandate was to recommend a modern human resources policy, legislative and institutional framework to allow the Public Service to keep, attract and develop competent personnel needed to serve Canadians in the twenty-first century. The Task Force's objective was to present a bill to Parliament before the summer of 2002. This brief timeframe modified the PSC's planning context and forced it to concentrate its efforts on HRM reform.

The PSC's strategic goals have thus been revised to take into account any anticipated changes of a legislative or institutional nature and to capture the work involved in modernizing HRM. They have been revised in this light so the PSC can better prepare itself, along with the Public Service as a whole, to implement a modern HRM framework. The PSC's strategic goals are as follows:

1) Contribute to a new HRM system for the Public Service of tomorrow (19 million dollars).
2) Respond to HRM challenges through innovative PSC programs and services (118 million dollars).
3) Pursue change management and model good HRM practices within the PSC to ensure a successful transition to a modernized system (9 million dollars).

Organizational structure:

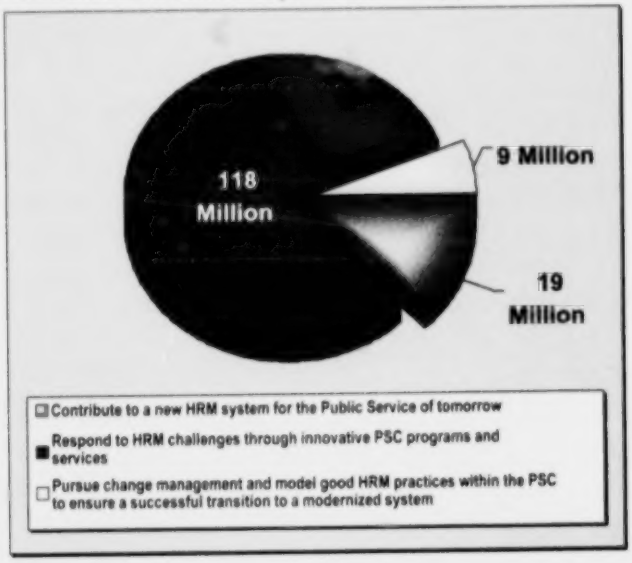
As explained earlier, the three strategic goals emphasize HRM modernization. The PSC has thus proceeded with an interim internal reorganization over the last fiscal year, in order to better reach each of its goals and provide Canadians with the strategic outcome targeted in the modernization context. More information can be found on the business lines at the following address: www.psc-cfp.gc.ca/centres/lines_e.htm. Here is the current organization chart of the PSC:



The PSC, an independent agency, reports to Parliament on administrative issues, as is the case in the present Performance Report, via the Minister of Canadian Heritage.

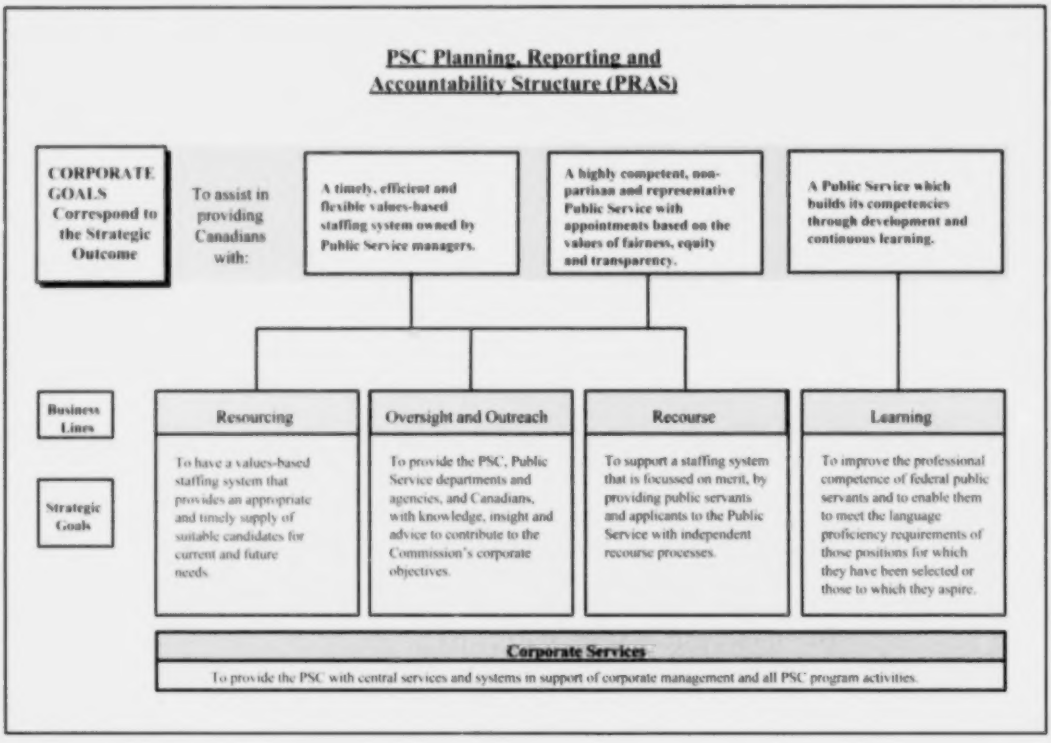
Resources:

The following chart illustrates allocation of financial resources for achieving each of the strategic goals. Additional details are provided in Appendix 2.



Planning, Reporting and Accountability Structure:

The structure and resources of the PSC are organized in such a way as to facilitate attaining the strategic outcome and goals targeted by the organization. The following diagram illustrates the way in which the PSC's structure allows it to obtain results that correspond to its strategic goals.



Key Partners and Clients:

Of course, the PSC does not work in isolation to achieve its goals. It collaborates with many participants and recipients of its services.

The PSC's partners include:

- Parliament;
- the Clerk of the Privy Council, as head of the Public Service;
- the Treasury Board Secretariat (TBS) which is the employer of the core Public Service;
- the Task Force on Modernizing HRM;
- the Canadian Centre for Management Development, which has prime responsibility for management and leadership training;
- the Leadership Network, part of the TBS, which supports collective management of the Assistant Deputy Ministers;
- Regional Federal Councils of senior federal officials, which share information and coordinate activities among federal organizations in each region;

- the Human Resources Council, composed of HR leaders, which establishes strategic direction for HRM on behalf of all Heads of HR; and
- federal organizations (departments and agencies) that manage members of their personnel through authorities delegated to them by the central agencies.

Other stakeholders in HRM include unions, which the PSC consults on staffing issues; the Public Service Commission Advisory Council, which is composed of representatives from unions, federal organizations and the PSC; the Committee of Senior Officials at the level of Deputy Minister; the National Council on Visible Minorities; and other employment equity groups.

The main clients benefiting from the services of the PSC are:

- Parliament;
- the Canadian public seeking employment in the federal Public Service;
- members of employment equity designated groups;
- departmental managers;
- HR specialists;
- employees such as candidates, trainees, appellants, etc.;
- members of functional communities, such as human resources, information management and technology, finance, real property and materiel management, policy and communications.

The PSC provides information, in its *Annual Report* to Parliament (www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_e.htm), on the health of the staffing system in the entire Public Service. The Annual Report provides a perspective on the value-based staffing system and a more in-depth analysis of the respect of the staffing values. This is the means of examining the key themes, problem areas, successes and problems linked to operation of the staffing system. However, in the present Performance Report, the PSC discusses its performance as a federal organization on the basis of programs and services that allow it to obtain the strategic outcome targeted.

As the PSC has only one strategic outcome, the following section, entitled "Part II: Performance Report", discusses the achievements of the organization over the course of the last fiscal year in light of the three strategic goals contributing to this outcome. The structure for presenting the information is based, without adhering completely to it, on that found in the *Report on Plans and Priorities (RPP) 2002-2003* (www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20022003/PSC-CFP/PSC0203rpp01_e.asp). This lists the priorities and expected results corresponding to each of these strategic goals. They have been redesigned in Part II so as to facilitate presenting the information on the PSC's performance in 2002-2003. The performance measures of the RPP, determined to demonstrate to what extent each of the goals has been reached, are provided in Appendix 1, while their results are indicated in the appropriate places in Part II.

Part II: Performance Report

This performance reporting section is structured as follows: First, the strategic goal is stated and briefly described. Then, the corresponding priorities are listed, along with their key target(s). For each key target, the reader will usually find context/challenge information, overall results outlining the PSC's performance, and, in many cases, the planned improvements. When appropriate, key partners are identified and other relevant information is included. Finally, planned improvements committed to in previous PSC departmental performance reports are inserted throughout Part II to better describe the organization's performance over time.

The PSC's Performance:

Strategic Goal 1: Contribute to a New Human Resources Management System for the Public Service of Tomorrow

Once the *Public Service Modernization Act* takes effect, it will have a profound impact on recruitment, labour relations and learning in the federal workplace. With its insight into what Canadians need and want from federal organizations, and within its mandate, the PSC is well positioned to influence the changes that will take place in some of these areas.

The PSC allocated $19M dollars to programs and activities that directly contribute to the development of the new human resources management (HRM) system. Clients and partners were involved in certain activities; extensive participation is underlined when appropriate.

Priority 1.1. Actively contribute to the work of the Task Force on Modernizing HRM and to a successful transition to a new HRM regime across the Public Service.

1.1.1. Key Target: Significantly contribute to the development of the new HRM regime to ensure staffing continues to be based on merit.

Context/Challenges:

- Initiatives must ensure the new legislated staffing regime establishes the right balance between flexibility and fairness, with appropriate safeguards.

- As the new HRM regime unfolds there is a need to develop an *integrated legislative and policy framework* to streamline and simplify operations, and to clearly identify authorities, responsibilities and accountability among the key players.

Overall Results:

- The PSC's proposals for modernization were shared with the Task Force and presentations were made to the parliamentary committee studying Bill C-25, resulting in amendments to the Bill.

- Transition plans and tools reflecting the directions of HRM Modernization are being developed, taking into account the various needs of federal organizations.

Planned Improvements:

- Develop capacity for the PSC's future role in investigating allegations of wrongdoing regarding the staffing system.

- Add a risk-based audit program to enhance the PSC's oversight role in preparation for the new legislation. Since the PSC has been relying largely on departmental self-reporting, this will require additional resources.

Priority 1.2. Construct an innovative accountability system that proactively protects merit.

1.2.1. Key Target: Support federal organizations in order for them to demonstrate greater ownership of the staffing system and exhibit transparency by reporting openly on results.

Context/Challenges:

- For the first time, all 72 federal organizations reported on their staffing performance in accordance with approved *Staffing Delegation and Accountability Agreements*. This reflects the full implementation of the accountability framework initiated in 1998. The PSC recognizes that the 33 organizations reporting for the first time in 2002-2003 will have to go through the learning curve related to self-assessment and reporting. Overall, federal organizations that have reported for the second or third time have improved their staffing performance, as well as the quality of their reports.

- The PSC's study, *A Diagnosis of the Capacity of Departments to Monitor and Report on Values-Based Staffing*, noted that several issues limit federal organizations' capacity to monitor and report on staffing performance. These include a lack of resources within the human resources (HR) community, as well as the need for better tools and information systems. The PSC continues to provide tools and advice to assist in strengthening their capacity.

Overall Results:

- The PSC's Annual Reports (www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_e.htm) on the health of the staffing system reflect the performance of all federal organizations.

- Feedback from federal organizations about the usefulness of PSC tools has been positive, and they have indicated that the new approach to reporting developed by the PSC has made the process more meaningful.

- Federal organizations provided positive feedback about the PSC learning event, indicating that it helped them increase their awareness of the accountability process and the related mechanisms and tools, as well as their ability to demonstrate their accountability to Canadians.

Previous Planned Improvement (2001-2002): "The PSC is reviewing its current audit function for use within a risk-management framework." (www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/PSC/PSC0102dpr-PR_e.asp?printable=True)

- The development of an overall strategy regarding oversight, including audit, is now in its initial stages. This prepares the PSC for its enhanced oversight role.

Planned Improvements:

- Make performance assessment open and transparent by:
  - informing federal organizations about the criteria used to assess departmental staffing performance a full cycle ahead and communicate them to federal organizations and to Parliament.
  - establishing benchmarks based on best practices to serve as a model for federal organizations and to facilitate their reporting.

- Develop an active monitoring strategy based on risk management to support the health of the staffing system.

- Develop a new staffing delegation and accountability framework which features increased delegation to federal organizations, balanced with stronger accountability on their part. This will increase efficiencies in HRM while ensuring the respect of the values-based system.

- Develop new delegation agreements to correspond to the modernization of HRM.

1.2.2. Key Target: Conduct independent studies of the staffing system to identify risks and assess its health.

Context/Challenges:

- The PSC must rebuild its audit capacity, given the increased focus in this area in the new legislation. Audits and reviews are severely constrained by present limited resource levels.

Overall Result:

- A Thematic Review on Competency and Fairness (www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/competency_e.htm) was performed. Many good practices were identified. Federal organizations are aware of the importance of these values and are seeking ways to improve their staffing approaches. The majority of respondents expressed confidence in the application of the values where they work. The review also highlights, among other things, the need for improved monitoring and more information and training on those values. Such reviews assure parliamentarians and Canadians that problems and issues are identified and followed up.

Previous Planned Improvement (2001-2002): A fundamental evaluation of the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) will be conducted.

- An evaluation of the AEXDP was completed. It indicates the Program is successful in meeting its objectives; it is key in ensuring the sufficient continued availability of executives. Recommendations are aimed at fine-tuning the Program and placing a greater emphasis on development, rather than on accelerated advancement. (www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/aexdp_e.htm)

- A special audit of the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) was conducted to determine whether allegations of irregularities in the hiring of students were founded. The examination revealed a basically sound Program which successfully places thousands of students via processes that respect the objectives of the Program and Public Service staffing values. However, the special audit revealed a percentage of suspicious, but unconfirmed, cases (19%). The PSC has shared the audit's results with all federal organizations: they took the overall problems and specific cases seriously. The PSC developed and implemented an action plan in relation to the eight recommendations dealing with administration of the Program and corrective measures were taken. (www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/fswep-pfete_e.htm)

Priority 1.3. Nurture the values-based approach to staffing to enhance managers' ownership of the system.

1.3.1. Key Target: Better equip managers and HR specialists to make staffing decisions, under the current legislation, based on the staffing values and management principles.

Context/Challenges:

- The Public Service has seen an increase in the number of new, inexperienced HR personnel, with 72 new hires into entry-level HR positions in 2001-2002. Efforts to train them, along with efforts to develop managers' awareness of staffing values and flexibilities, have resulted in a growing demand for guidance and learning support from the PSC. Therefore, there is a pressing need to build stronger capacity in the HR community and among managers.

- The growing emphasis on managers' accountability requires the PSC and federal organizations to continue to develop approaches that recognize deputy heads' and managers' ownership of the staffing system.

Overall Results:

- PSC staffing consultants responded to over 9,900 staffing queries; an increase of 33% compared to the 6,700 and 6,300 queries reported, respectively, in 2001-2002 and in 2000-2001. This illustrates the increasing need for advice and guidance from HR specialists.

- A client satisfaction survey was administered to chiefs of staffing in the National Capital and Eastern Ontario Region and the majority of participants reported being satisfied with the tools and services provided.

- PSC's contributions:
  - Nearly 200 learning events conducted across Canada reached over 6,000 participants, who expressed an average satisfaction rate of 86%;
  - A National Resourcing Conference offered 50 workshops to the more than 800 participants who reported having greatly benefited from it; and
  - An Internet site was developed to communicate HR issues, initiatives and events in response to two priorities, namely capacity building of the HR community and connectivity with other HR fora.

- As the above context illustrates, the PSC was an active partner in the development and certification of HR specialists, whose numbers have nearly doubled since last year to 153. This contributes to increasing federal organizations' capacity to provide HR services.

- A new *Guide to Delegation* (www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/delegation/index_e.htm) was made available to managers throughout the Public Service to build their awareness of staffing authorities that can be delegated. The PSC used a multimedia approach to communicating this information (including direct mailing, CD and Internet site).

1.3.2. Key Target: Achieve greater consistency and quicker implementation of corrective measures[1].

Context/Challenges:

- Consistency in prescribing corrective measures to federal organizations is ensured through a national network of PSC regional offices.

Overall Results:

- Following 128 allowed appeals and investigations, corrective measures were prescribed within an average of 16 days and their implementation by federal organizations took, on average, 34 days. In 2001-2002, following 127 allowed appeals, corrective measures were prescribed within an average of 14 days, and implementation by federal organizations was completed, on average, within 52 days.

- The corrective actions led to the revocation of 21 appointments, and the names of 13 candidates were removed from eligibility lists to prevent their appointment. Other corrective actions were ordered in 120 processes and included conducting new assessment processes, considering additional candidates or cancelling the selection

[1] Corrective measures are actions taken by an authorized officer of the PSC to prescribe what step(s) a delegated federal organization must undertake to remedy a defect in a staffing process which is determined pursuant to an allowed appeal.

process. No federal organizations had their delegated authorities revoked. However, actions were taken to help them manage their authorities.

Priority 1.4. Further enhance departmental staffing authority through creative initiatives that confer added flexibility and timeliness.

1.4.1. Key Target: Continue to test increased delegation of recruitment authority to federal organizations, which increases flexibility and protects merit, and which could apply in the new HRM regime.

Pre-Qualified Pools:

Overall Results:

- The PSC assisted federal organizations in the development of pre-qualified pools of candidates ready for appointment; their use provides an efficient, timely and pro-active means of staffing positions.

- Delegation is considered on request and authorized on a pilot basis, allowing the PSC to ensure merit is protected.

- Using flexibilities delegated to Deputy Heads in August 2001, federal organizations have appointed 20 fully qualified EX-02s and EX-03s from the Information Management / Information Technology pre-qualified pool.

Planned Improvement:

- Participate in the Public Service Commission Advisory Council Working Group on pre-qualified pools to monitor pilots on delegated authorities in order to recommend the necessary improvements to the pre-qualified pool policy.

Without Competition Processes:

Previous Planned Improvement (2001-2002): "It is expected that Deputy Ministers (DMs) will give greater consideration to the values of equity, transparency and non-partisanship if they are accountable for appointments without competition. To minimise risks, the Commission ensures that departments have developed the necessary management frameworks prior to delegation and will evaluate results of the pilots."

Overall Results:

- To provide maximum staffing flexibility to federal organizations in preparation for the new HRM regime, the PSC has delegated, on a pilot basis, the authority to appoint without competition from outside the Public Service. To date, the PSC has delegated this authority to: National Defence, Human Resources Development Canada, Environment Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Transport Canada, the Royal Canadian Mounted Police and Health Canada. The Industry Canada two-year pilot was extended to allow for full evaluation and application of lessons learned, prior to permanent delegation. A committee involving representatives from the PSC, federal organizations and unions was created to evaluate the pilots.

- *Special Delegation and Accountability Agreements* were approved for the Veterans Review and Appeal Board and for the Infrastructure Office of Canada.

- Recruitment authority to hire employees to support translation and linguistic services was given to Public Works and Government Services Canada.

- Authority to recruit engineers at all levels was delegated to Industry Canada and the Canadian Space Agency.

Planned Improvement:

- The PSC approved and will implement a framework designed to guide the evaluation of pilot projects. Anticipated benefits include better knowledge of the extent to which federal organizations are fulfilling their responsibilities when using their delegated authority as well as the extent to which staffing values are respected. The framework will also guide the future oversight agency when delegating similar authorities.

1.4.2. Key Target: Strengthen the PSC's relationship with and reporting role to Parliament.

Context/Challenges:

- The PSC's experience has demonstrated that a meaningful dialogue with parliamentarians is critical to developing policies that meet the needs of Canadians. The development of responsive policies is greatly enhanced through meetings between the PSC and Senators and Members of Parliament to discuss concerns of importance to citizens.

- In the recent past, parliamentarians have had little dialogue with the PSC.

Previous Planned Improvement (2000-2001): Effective and timely relations with parliamentarians will result from an assertive action plan aimed at strengthening the understanding of the role of the PSC, and the importance of merit and values within the federal Public Service. (www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/00-01/PSC00dpr/PSC0001dpr_e.asp)

Overall Results:

- The PSC has actively engaged parliamentarians in improving this relationship. Over the past year, initiatives included: technical briefings on *The Road Ahead: Recruitment and Retention Challenges for the Public Service* research report (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index_e.htm) and on national area of selection, an appearance before the Standing Joint Committee on Official Languages in June 2002 to discuss ways to strengthen the PSC's role in supporting linguistic duality, meeting with the NCR Caucus, and two editions of a new parliamentary newsletter.

- The PSC was also invited to make a submission (www.psc-cfp.gc.ca/centres/submission_e.htm) before the Standing Committee on Government Operations and Estimates on two occasions to discuss Bill C-25 (the future *Public*

Service Modernization Act). The PSC made recommendations, some of which were accepted, such as an increased PSC role in auditing the establishment of qualifications, and more dialogue with parliamentarians.

Planned Improvement:

- Further initiatives to strengthen relations with parliamentarians are being considered, such as *ad hoc* reports, use of the PSC parliamentary newsletter, appearances before House of Commons and Senate committees, and regular briefing sessions.

Priority 1.5. Help build the Public Service's capacity to conduct human resources planning as part of sound business planning.

1.5.1. Key Target: Meet long-term talent requirements of the Public Service through improved departmental HR planning.

Context/Challenges:

- In the last three years, the PSC's Annual Reports (www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_e.htm) to Parliament have highlighted the lack of adequate HR planning.

- Effective HR planning and management requires federal organizations to have an in-depth knowledge and understanding of current workforce demographics, projected retirement patterns, and career intentions of Public Service employees.

- A PSC survey of executive feeder groups (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index_e.htm) provided a better understanding of the labour supply, as well as current, reliable and measurable data/information on the most important executive level feeder groups. The survey showed there is an adequate supply of candidates and sufficient interest in executive positions, but challenged federal organizations to develop employees in non-traditional feeder groups to ensure a representative senior management cadre.

Overall Results:

- The PSC supported federal organizations in their efforts to develop their own HR analysis and planning capacity by providing HR analysts with analytical and modelling training (training was given to five federal organizations). This training also increased co-operation and knowledge sharing among players in the HR community, such as the central agencies and the Human Resources Community Secretariat.

- A Job-Based Analytical Information System (JAIS), for use as an oversight tool in analysing trends government-wide is now in place. It is a database of more than two million records ensuring consistency and accuracy of data on a 13-year period (1990 until today), and is a user-friendly interface tool that allows the PSC to do staffing analysis.

- Studies of functional communities (for example, HR, administrative support, security) have given new insight into the recruiting and retention challenges they face, and have led to the design of well-focused HR plans to address them.

- The PSC put the Hiring and Staffing Activities cube on its Intranet site (www.psc-cfp.gc.ca/accex/smrtshop/winter2003/feb4__imd_e.htm). The cube is an e-multidimensional database that will give federal organizations access to appointment data and will refine the information using different parametres (for example, a specific department, region, group).

Planned Improvement:

- The cube will be made available to federal organizations on the federal government Internet site.

Strategic Goal 2: Respond to Human Resources Management Challenges through Innovative Programs and Services

The PSC is constantly working at improving its programs and services to Canadians and to federal organizations providing services to Canadians. Indeed, the PSC has devoted much effort to expanding Canadians' access to Public Service employment opportunities. For federal organizations, the PSC is working co-operatively with them to enhance HRM processes and tools.

One hundred eighteen (118) million dollars were allocated to programs and services that directly contribute to HRM.

Priority 2.1. Transform and realign programs and services to take account of future client needs and the direction of HRM Modernization.

Key Partners:

- Through its regional offices the PSC exercises leadership in staffing, recruitment and employment equity. Collaboration takes place with organizations such as the Committee of Senior Officials (COSO), Treasury Board Secretariat (TBS), regional federal councils, the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX), and advisory committees.

2.1.1. Recruitment and Staffing

Key Target: Modernize programs and services through the use of technology, consistent with the Government On-Line (GOL) Initiative.

The PSC is looking first at improving its current Internet recruitment system. Second, it is reviewing Canadians' access to employment opportunities through wider implementation of a national area of selection. Third, it is exploring solutions to the challenges faced with the current Internet system through two pilot projects.

Internet Recruitment:

Context/Challenges:

- The PSC, through its www.jobs.gc.ca site, offers Canadians the opportunity to apply online for Public Service employment opportunities. The Internet allows Canadians to learn of all available jobs with the Public Service.

- As shown in the following table, the number of applications has nearly doubled in the last three years and has gained 10% in the last two fiscal years, reflecting an increased interest in the Public Service as an employer of choice. Expanded access to employment opportunities, combined with the increase in applications via the Internet, increases pressure on PSC screening services. However, the PSC is developing and testing technology to cope with these increased workloads.

TABLE 1			
	2000-2001	**2001-2002**	**2002-2003**
Number of processes*	4,280	4,247	3,020
Number of applications	277,910	473,447	522,713
Average number of applications per process	65	111	173
Percentage of Internet applications	73%	83%	89%
Percentage of Employment Equity applications			
– Women	47.3%	48.5%	50.4%
– Aboriginal people	4.2%	3.7%	3.6%
– Persons with disabilities	2.8%	3.1%	3.4%
– Visible minorities	21.8%	26.0%	27.2%

*Note: Processes are competitions open to the public advertised in the PSC's regional and district offices and do not include referrals made from inventories, open competitions to recruit executives, departmental open competitions (done through delegation), without competition recruitment, and e-Recruitment processes.

Overall Results:

- The number of visits to www.jobs.gc.ca has increased by 34% since last fiscal year, going from nearly 11.5 million visits to more than 15 million.

- 46% of applicants surveyed were "satisfied" to "very satisfied" with the service, 30% were "dissatisfied" to "very dissatisfied" and 24% were "neutral," showing room for improvement. Respondents indicated three priorities for improvement: more information on the total length of time for a hiring process in the Public Service; more information on the hiring process in the Public Service; and easier use of the site. Responses provided in the 2001-2002 survey were very similar. The pilot projects on e-Recruitment address some of these issues.

Service Improvement Initiative and Government On-Line

- Generally, at the baseline level, 64% of those responding to the questionnaires were "satisfied" or "very satisfied" with the recruitment Internet site; 88% are "satisfied" or "very satisfied" with the in-person services.

- Access to in-person services was raised by a few survey respondents, and was quickly addressed by ensuring that information about the PSC is contained in the blue pages of all telephone directories as they become published.

- For Canadians who do not have access to the Internet, the PSC provides the InfoTel national toll-free service, which offers the same information as the www.jobs.gc.ca site. Therefore, all job seekers have equitable access to Public Service employment opportunities and do not need to be Internet-savvy. More information on the PSC's Government On-Line strategy can be found at: www.psc-cfp.gc.ca/centres/gol_strat_e.htm.

National Area of Selection[2]:

Context/Challenges:

- The PSC is committed to expanding the use of a national area of selection as a means of enhancing Canadians' access to Public Service employment opportunities. Increasing the use of a national area of selection involves striking a balance between equity of access and the efficiency of the staffing system. The current manual recruitment system cannot support the increase in the number of applications resulting from the widespread use of a national area of selection. The PSC has determined that an electronic means of recruiting is required. One e-Recruitment pilot project held in 2002 determined that the time needed to screen applications and prepare candidates for assessment was reduced by almost half when aided by technology, going from 15 to eight (8) days. This has opened the door for the use of technology to screen greater number of applicants quickly and fairly while respecting the standards of transparency and fairness.

- The PSC has taken a thoughtful, responsible approach to assessing the costs and benefits associated with the use of technology to support expanding the use of a national area of selection. Changes to the policy on areas of selection depend on further investment in technology-based solutions.

- A national area of selection was used in approximately 24% of selection processes, compared to 22% in 2001-2002, and 17% in 2000-2001. The marginal gain of 2% during fiscal year 2002-2003 is indicative of the limits to expanding the use of a national area of selection using the current manual system. Overall results show that federal organizations will not be able to make further progress on the use of a national area of selection without a major investment in recruitment technology.

Previous Planned Improvement (2001-2002): Once the PSC has assessed the results of the pilot projects, a decision will be made on the desirability of expanding national area of selection, in consultation with parliamentarians. Final results of the pilot projects are expected by the fall of 2002.

[2] Areas of selection are used to determine candidates' eligibility for Public Service employment opportunities. A "national area of selection" means that all persons residing in Canada and Canadian citizens residing abroad are eligible to apply.

Overall Results:

- Pilot projects to test the feasibility of expanding a national area of selection were finalized in five areas (Moncton, National Capital and Eastern Ontario region (NCEOR), Quebec, Saskatchewan, and Victoria). A report was prepared for parliamentarians in June 2003, which set out the PSC's strategy and associated resources requirements. (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/aos-zns-0603/index_e.htm)

Planned Improvement:

- Subject to adequate funding, further progress can be made as outlined in the report.

E-Recruitment Pilots:

Previous Planned Improvement (2001-2002): An e-Recruitment pilot, to begin in late spring 2002 in the PSC's Central and Southern Ontario Region (CSOR), will examine the feasibility and cost of using an off-the-shelf electronic recruitment system to manage large volumes of applications, improve the speed of recruitment and widen the selection choice for hiring managers.

Context/Challenges:

- The e-Recruitment pilot in CSOR came on-line in the spring of 2002 and has been extended until a viable electronic alternative is adopted. A second pilot (the Public Service Resourcing System—PSRS) was launched in March 2003 in the NCEOR. The PSRS expanded upon the Post-Secondary Recruitment technology to include general recruitment and electronic screening capability.

- Further implementation of e-Recruitment technology will require the necessary merit framework, standards, content and capacity building. The PSC is doing everything it can within its current resource allocation.

Key Partners:

- Departmental managers played a key role in the implementation of the e-Recruitment system in the CSOR. In the case of the NCEOR pilot, the PSRS content was developed jointly by the PSC, functional communities, persons with disabilities, the private sector and federal organizations' HR managers.

Overall Results:

- Both pilots were successfully implemented. They were well received by HR specialists, federal organizations' managers, and the general public.

- Despite the complexity of e-screening and of the PSRS design, as well as the tight deadlines, both pilots were completed on time and on budget.

- E-Recruitment has increased the speed of the recruitment processes, and has helped with the electronic screening of the high volume of applications received. It significantly benefits applicants, hiring managers and the HR community, resulting in savings in time and effort. Canadians can apply for jobs electronically, be matched

with jobs corresponding to their qualifications, and obtain results electronically quickly and efficiently. The systems are flexible, dynamic and easy to use.

Planned Improvement:

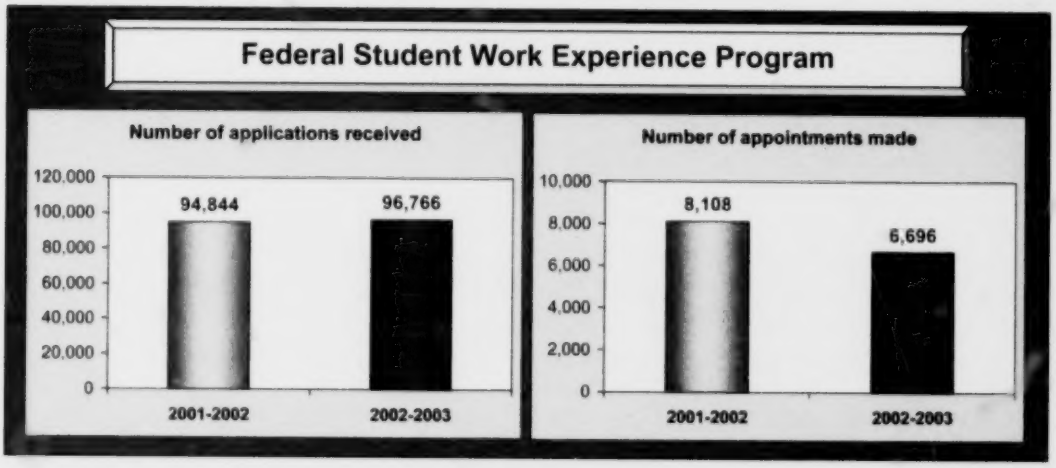
- Lessons learned from the pilots will be used as a basis for further implementation of e-Recruitment on a broader scale as funding becomes available.

Key Target: Provide qualified and representative recruits to federal organizations through corporate recruitment programs[3].

Federal Student Work Experience Program (FSWEP):

Overall Results:

- As shown in the following charts, the number of appointments made has slightly decreased when compared to last fiscal year, while the number of applications received has seen a small increase.



- Of the applicants (who can file many applications) who participated in the 2002-2003 process, about 14% reported being members of visible minority groups, about 8.5% were Aboriginals and about 2% were persons with disabilities.

Post-Secondary Recruitment Program (PSR):

Previous Planned Improvements (2001-2002): In 2002-2003 a number of enhancements related to the PSR program will position it for an eventual transfer of certain functions to other federal organizations. As well, the focus of PSR for 2002-2003 is to include year-round recruitment.

[3] Descriptions of corporate recruitment programs mentioned in this section are available through the PSC Internet site www.psc-cfp.gc.ca.

Overall Results:

- The Program has furthered accessibility by being open to applicants across the country and by initiating year-round operation.

- With the exception of persons with disabilities, the PSR Program has always met or exceeded employment equity representativeness targets.

- The Auditor General has commented positively in her Status Report (May 2003, Chapter 5), indicating that the PSC "has succeeded in redesigning the PSR Program to better meet federal organizations' renewal needs and to make it more attractive to university graduates." The Report can be found at www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/03menu_e.html.

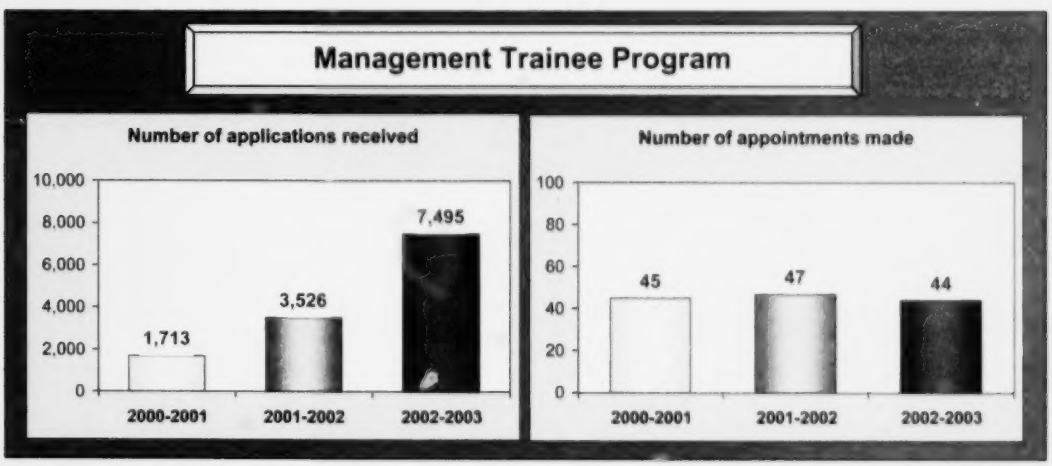
- Notwithstanding the Program changes to PSR, both the PSC and the Auditor General have signalled their concern with the drop in number of appointments made using this Program during the past year (656 appointments in 2000-2001, 959 appointments in 2001-2002 and 592 appointments in 2002-2003). Given the low use of PSR by federal organizations in 2002-2003, the Program could lose its credibility with students.

Management Trainee Program (MTP):

Overall Results:

- MTP recruitment was lower than last fiscal year. Several federal organizations that have recruited MTP participants in the past could not participate in 2002-2003 due to lack of funds.

- The following charts show the constant increase in the number of applications received, which have doubled from year to year in the past three years, while the number of appointments made has remained similar. (Note: these are the appointments made by federal organizations subject to the *Public Service Employment Act* only.)



- Of the trainees appointed, 18% were visible minority group members, 4.5% were Aboriginal persons and 2% were persons with disabilities.

- A survey of MTP participants was conducted to inform future development of this Program. Results revealed that more than half of the participants leave during the third year of the four-year Program for another position at or above their current level.

Career Assignment Program (CAP):

Previous Planned Improvement (2001-2002): CAP is undertaking an initiative to improve the advancement of designated employment equity groups in the Public Service.

Overall Results:

- The CAP and Employment Equity-CAP (EE-CAP) ensure the development of skilled leaders and managers, as well as the creation of a qualified and bilingual feeder group that is representative of the Canadian population, for executive (EX) positions.

- Ninety-nine new CAP and EE-CAP participants were recruited (including 51 members of visible minorities—the group targeted by the EE-CAP in 2002-2003). As of March 31, 2003, 61 CAP candidates (30%) are visible minorities[4].

- An EE-CAP campaign targeting persons with disabilities was launched in May 2003; the screening and assessment will take place in 2003-2004.

Accelerated Executive Development Program (AEXDP):

Overall Results:

- The 2002 evaluation of the AEXDP and the Assistant Deputy Minister Prequalification Process concluded that the programs have contributed significantly to improving representativeness at senior levels. The *Embracing Change in the Federal Public Service* target of 1-in-5 recruitment of members of visible minorities (www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_852/ecfps_e.asp) has been met for AEXDP, achieving 20% visible minority participation by March 2002—a year ahead of the target date.

[4] Representativeness data is difficult to provide given that EE-CAP campaigns target a different employment equity group each year, preventing the establishment of employment equity recruitment trends. In addition, federal organizations' capacity to recruit CAP and EE-CAP participants may vary on a yearly basis, which impacts on the representativeness rates.

2.1.2. Executive (EX) Resourcing

Key Target: Increase departmental flexibility and timeliness to meet executive resourcing requirements.

Previous Planned Improvements (2000-2001):
"Strategic executive staffing will help to ensure an adequate and representative supply of executives to departments."

"Additional funding is required to implement some Employment Systems Review action plan activities, to move forward on *Embracing Change* initiatives, including CAP EE, AEXDP EE and '1 visible minority in 5 recruits' activities, as well as to enable full implementation of the External Recruitment Unit and to enhance regional Executive Resourcing to increase EE representation among candidates."

Context/Challenges:

- An additional investment in a government-wide external EX recruitment strategy consistent with the *Embracing Change Action Plan* is necessary to address significant under-representation of members of visible minorities in the EX ranks.

Overall Results:

- Results related to CAP-EE and AEXDP-EE are reported earlier in this *Report*.

- Twenty-two EX orientation sessions and six Early Starters sessions were held across the country. These sessions educate aspiring executives about the leadership competencies and the executive selection process, and assist in increasing the number of members of visible minorities in EX positions. This year, 711 participants were reached through these sessions and 34% of them self-identified as members of visible minorities. Members of visible minorities also attended 13 other EX orientation sessions; this represents 261 participants throughout Canada, which brings the total number of participants to 972.

- Five comprehensive executive resourcing plans to staff executive positions were established with federal organizations for the staffing of EX-01 to EX-03 positions. This compares with two in 2001-2002. These plans provide resourcing flexibilities based on sound HR planning, and result in efficiencies and increased speed of service. They enable federal organizations to meet their official languages obligations, *Embracing Change* benchmarks and representativeness goals, and provide solutions for long-term acting situations.

- More explicit elements of diversity management were added to the *Profile of Public Service Leadership Competencies* which is used for the selection and development of future executives.

- A client satisfaction survey on pre-qualified pool activity resulted in a re-design of assessment tools to facilitate Canadians' access to Public Service EX positions.

- The number of candidates for executive positions has increased by 48% in the last three years, from 4,613 in 2000-2001 to 6,848 in 2002-2003. This has also resulted in an increase in turnaround time from 11 weeks in 2001-2002 to 14 weeks in this fiscal year.

Planned Improvements:

- Executive resourcing delegation will be integrated into the overall delegation agreements with deputy heads. This requires a shift in focus, consistent with the new PSC role, from delivering service to ensuring the integrity of the staffing process.

- The PSC will use new screening systems and tailored assessment tools during the next round of generic executive competitions to cope better with high applicant volumes.

2.1.3. Assessment Services

Key Target: Continue to develop valid, reliable, fair and efficient assessment instruments and processes.

Context/Challenges:

- Resource and budget limitations combined with frequent changes in priorities impact the PSC's capacity to release new or to update testing instruments in a timely manner. As a result the PSC sets priorities on an annual basis.

Previous Planned Improvement (2001-2002): The PSC continues to pursue a longer-term solution to provide a cost-effective, secure and stable platform for converting a larger number of assessment instruments to on-line formats.

Overall Results:

- Some key assessment processes and instruments have been modernized or replaced and e-testing initiatives expanded (for example, a bias-free alternative to the Graduate Recruitment Test).

- The second language reading and writing tests, written communication test and cognitive ability test have been updated and converted to an on-line format.

Planned Improvement:

- The PSC will continue to develop more streamlined cost effective instruments, such as the assessment centre for EX appointments.

2.1.4. Representativeness

Key Target: Increase representation of designated group members in the Public Service workforce.

Context/Challenges:

- With the sunset of the Employment Equity Positive Measures Program and *Embracing Change* as funding sources, the PSC adopted the approach of mainstreaming employment equity into its regular recruitment and staffing operations and services to client organizations.

- Findings from a 2002 PSC study, *Executive Succession Reconsidered: Planning for Public Service Renewal* (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/back1_e.htm) indicated that there is higher interest, commitment and capacity among women and members of visible minorities at the entry-level EX positions, when compared to total feeder population. However, the majority of visible minority EX feeder group members are concentrated in non-traditional feeder groups (mostly Science and Technology) and there is need for capacity-building in second-language ability, leadership, and experience in policy development.

Previous Planned Improvement (2001-2002): "The PSC continues to find ways to minimize internal workload while increasing its outreach; however, with the current level of resources, only marginal improvements can be made."

Overall Results:

- As of January 2003, statistics show that the representation of members of visible minorities has improved from 5.7% to 10% Public Service-wide.

- To help build a representative Public Service, which benefits government operations and is of greater relevance to the diverse Canadian population, outreach to all EE groups was maintained and enhanced, particularly to visible minority communities (for example, targeted information sessions, communications material, community media, participation in career fairs, on-campus recruitment).

Previous Planned Improvement (2001-2002): "The PSC intends to continue to work with departments to identify opportunities to combine efforts, reduce the number of postings and develop departmental or service-wide inventories, where needed."

- The PSC promoted the use of 18 regionally-based employment equity inventories with approximately 5,000 qualified candidates. Three inventories focus on all employment equity groups, three on members of visible minorities, five on Aboriginal peoples, and seven on persons with disabilities. This supports good HR planning practices and, as well, improves efficiency and speed of staffing.

- The PSC provided federal organizations with information on their visible minority representation rates, gaps between their representation levels and the Labour Market Availability data, and forecasts of their recruitment needs. This assisted them in HR planning and in developing targeted recruitment strategies for employment equity groups.

Planned Improvements:

- Under the *Employment Equity Mainstreaming Initiative* (www.psc-cfp.gc.ca/centres/employment_equity/eemi_e.htm), the PSC seeks to achieve improved representation of employment equity groups in the Public Service workforce by building on the experiences and lessons learned from previous programs. The PSC has developed a National Employment Equity Plan. Its objective is to help federal organizations undertake and support positive policies and practices in recruitment and retention. Based on a performance measurement framework, the results of the *Initiative* will be assessed by the end of 2003-2004.

- To help federal organizations undertake and support positive policies and practices in recruitment and retention, the PSC is developing a framework for employment equity to improve access, flexibility and accountability for federal organizations.

Key Target: Provide more resourcing tools that are bias-free and support employment equity / diversity.

Overall Results:

- The PSC continued its efforts to eliminate barriers to selection and assessment of candidates to achieve a representative Public Service. The Commission has reviewed its assessment and screening tools—from written and cognitive examinations to simulations and interviews. Test developers have received sensitivity training to ensure that new and revised tests do not contain cultural bias.

- The PSC provided Public Service managers with guidance to help them deal effectively with growing requests for accommodations during selection and assessment processes of persons with disabilities by releasing its new *Guidelines for Assessing Persons with Disabilities* (www.psc-cfp.gc.ca/ppc/disability/chap_1_e.htm). They were posted on the PSC's Internet site. A cross-Canada tour was completed, during which 600 HR specialists and managers from more than 15 cities participated in 23 information sessions. Three thousand copies of the *Guidelines* were distributed.

- To sensitize managers to the complex issues related to the recruitment and self-identification of members of the designated groups, in June 2003 the PSC posted on its Internet site the *Guidelines for Fair Assessment in a Diverse Workplace: Removing Barriers to Members of Visible Minorities and Aboriginal Peoples* (www.psc-cfp.gc.ca/ppc/removing_barriers_message_e.htm).

- A revised *Profile of Public Service Leadership Competencies* helps managers create an inclusive workforce at the leadership level by explicitly adding elements of managing diversity.

Representativeness within the PSC:
The PSC Representation Census used on-line survey in January and February 2003 to gain better knowledge of internal employment equity demographics and improve HR decision making. It confirmed that the PSC's representation rates for all employment equity groups exceed the Labour Market Availability rates.

2.1.5. Learning

Key Target: Strengthen a skilled workforce through development and retention of talented employees.

Previous Planned Improvements (2000-2001):
"The quality assurance function of TDC [Training and Development Canada (www.edu.psc-cfp.gc.ca/)] will be formalized and a more proactive approach to ensuring high quality will be adopted."

"TDC will remain a leading-edge training organization by investing in technological renewal through access to the accumulated surplus within the revolving fund."

"All TDC learning products need to be updated or redesigned and new ones developed, under tight timeframes. [...] TDC's current resources and funding level will not be adequate as the cost of this activity is estimated at almost $1 million."

Previous Planned Improvements (2001-2002):
"TDC will work closely with TBS and the Heads of Learning Forum to implement the new continuous Learning Policy for the Public Service of Canada, to be in effect in May 2002."

"A marketing strategy for the e-learning package on values-based staffing will be implemented in 2002-2003. An on-line version of the competency course will be offered."

Overall Results:

- The PSC continued to work with the Heads of Learning Forum and the Learning Policy was published and implemented as planned. (www.edu.psc-cfp.gc.ca/tdc/specialists/holf/reportmay28-02_e.htm)

- More than 20,000 Public Service employees improved their work-related skills and competencies by attending over 1,100 courses. This represents a 20% increase in participation from 2001-2002.

- The results of course evaluation questionnaires indicate the same client satisfaction rate as in 2001-2002, that is, 89%.

- TDC is financially healthy, with a net profit for 2002-2003 of $701K and an accumulated surplus as of March 31, 2003 of $4.5M.

- An increased number of e-learning products and/or blended learning products were developed through continued modernization of technological capabilities.

- As in past years, the *Values in Staffing* course continued to strengthen values-based staffing and to prepare federal organizations for increased delegation. In 2002-2003, the PSC was innovative in developing new media for its delivery in ensuring the widest possible distribution. This course was made available as a self-learning package, on CD-ROM and on the Internet. As it was launched, more than 400 CDs were distributed, and more than 120 employees registered for the on-line course.

2.1.6. Language Training

Key Target: Enhance the building of a bilingual workforce through personnel development and retention.

Previous Planned Improvement (2000-2001): "Given the present funding level, the Commission will not meet its mandated expectations. Additional funds are needed to adapt and improve existing methods of second language training, accommodate new training needs (Employment Equity, candidates with learning disabilities), update current language programs and develop new computer-based products for self-learning."

Previous Planned Improvements (2001-2002):
"Funding approved for 2002-2003 will cover LTC's [Language Training Canada (www.edu.psc-cfp.gc.ca/)] needs related to statutory training for non-EX candidates and for a maximum of 75 members of the executive group, who must meet their language requirements by March 31, 2003."

"Additional funding received in 2001-2002 covered language training for EXs and somewhat reduced waiting lists and the backlog lists in orientation services and operations. Fewer EXs than expected availed themselves of the accessible training and the waiting list did not decrease as forecasted, due to new and growing demand. With regard to orientation services, the additional funding allowed LTC to train new advisors, who will be operational in 2002-2003."

Overall Results:

- There was a significant increase in demand for language training throughout the year; the PSC accommodated this increase through service improvements and one year of additional funding.

- 3,254 employees received second language training with a success rate of 97.1%.

- Additional funding and the adoption of administrative efficiencies made possible 3,211 diagnostic and placement services. This helped reduce the backlog from 28 weeks a year ago to three to five weeks.

- Although much success was achieved in reducing the waiting list for language training, it is still at a level near last year's (584 candidates) due to an increased demand for training, surpassing projections. An increase of 200 students per year is expected over the next three fiscal years.

- To meet the heavy demand related to the deadline date of March 31, 2003 for executives to meet the language requirements of their positions, LTC provided training to an additional 129 EX students in 2002-2003. Language training was provided to 334 executives by using ongoing and supplementary funding.

- Funding was not received to improve language training methods in 2002-2003.

Planned Improvement:

- The additional financing allocated from the *Action Plan for Official Languages* for the next three years will allow the PSC to meet the increased demand for language training, adapt its programs for persons with learning disabilities and develop new approaches to the use of technology to facilitate language training.

2.1.7. Recourse

Key Target: Ensure the recourse processes operate in a timely fashion.

Early Intervention in Recourse Processes:

Context/Challenges:

- Early intervention in the recourse process promotes and applies the Public Service staffing values and principles in the current system; it also supports the approach to conflict resolution stated in Bill C-25.

Previous Planned Improvement (2000-2001): "Systematic offering of early intervention mechanisms for timely resolution of conflicts closer to the workplace and creation of a respectful workplace is being considered."

Overall Results:

- Following the positive results of the Atlantic Region pilot project conducted in 2001-2002, early interventions in appeals were offered across Canada for the first time in 2002-2003. Parties involved in 213 appeal cases (representing 13.2% of the appeals filed) accepted an early intervention. Of this number, 106 appeal cases (50%) were resolved and the appeals were withdrawn, reducing the number of hearings and improving the quality of working relationships.

- The feedback of Early Intervention Process users has been very positive. The major benefits are improved communication, trust and satisfaction on the part of both parties, education, exchange of information, and better working relationships.

- Early Intervention meetings are convened in a timely fashion. 70% of the meetings met the 21-day service standard (that is, the time between the agreement of the parties to participate and the Early Intervention meeting).

Shared Mediators Program (SMP):

Previous Planned Improvement (2001-2002): "The PSC plans to promote SMP to departments across the country and to organize clinics to give mediators and co-mediators opportunities to practise their mediation skills."

Overall Results:

- The PSC has been responsible for co-ordinating the Program from October 2000 to October 2003. In total, 42 federal organizations are participating. They created an inventory of 39 mediators and 63 co-mediators who have accepted 49 service requests. Program co-ordination will pass to Justice Canada after October 2003.

Recourse Processes:

Context/Challenges:

- Reliable data on the timeliness of recourse processes (appeals, investigations, and early interventions) has been difficult to gather due to the limitations of the electronic operational system. Enhancements to the system, effective in April 2003, have improved the tracking of timeliness.

- Overall, the number of appeals received increased by 11% since 2001-2002.

Overall Results:

- 401 appeal hearings were held, resulting in 428 appeal decisions; this represents 9% of appealed selection processes.

- Of the 428 appeal decisions issued, 298 (70%) were delivered within the service standard of 14 calendar days from the last day of hearing. The average number of days to render a decision was 15.8 days due to the complexity of some cases.

Strategic Goal 3: Pursue Change Management and Model Good HRM Practices within the PSC to Ensure a Successful Transition to a Modernized System

Though this goal is more internally driven, changes to the PSC's role and structure are to be determined on the basis of their cost-effectiveness and ultimate benefit to Canadians. Transformation planning focuses on identifying a viable program and service delivery roadmap for the short and medium term. It includes consideration of transition scenarios, structural implications, staff training requirements and internal communications strategies

to ensure consistent service delivery during and after the transition. As a result, the PSC can provide better service to Canadians directly or through client organizations.

A total of $9M dollars has been allocated to this goal, which covers many priorities and activities as detailed below.

Priority 3.1. Transition Planning

3.1.1. Key Target: Put a transition planning process in place; review programs, services and systems to ensure their relevancy and efficiency in the new HRM regime.

Context/Challenges:

- The primary challenge lies with identifying and understanding the definition and requirements of HRM Modernization. The upcoming challenge is to determine its impact on the PSC's mandate from an oversight and service/program delivery perspective.

- The PSC continues to deliver ongoing commitments under the current legislation, while readying the organization to implement the new legislation.

Overall Results:

- A PSC interim internal realignment came into effect on April 1, 2003. The organizational change regroups service delivery functions and oversight responsibilities in line with the evolution of the new role of the PSC in a modernized HRM regime

- Scenarios concerning the transfer of some functions to outside organizations are being developed. For example, in TDC, active collaboration with the Canadian Centre for Management Development (CCMD) to establish the Canada School of Public Service is underway. In addition, scenarios are being developed for the Recourse Branch, which ceases to function under the new legislation.

- Since the announcement of the creation of the Canada School of Public Service, representatives of TDC have attended CCMD's weekly management meetings. As a result, TDC is actively participating in the transition planning as well as in the creation of the new School. Some initial results have included coordinating and conducting regional client consultations, reviewing TDC and CCMD course curricula to identify overlap and duplication, designing a new logo and common look and feel, as well developing the organizational concept and structure for the new School.

Previous Planned Improvement (2001-2002): Develop a short-term information technology strategy to ensure that all resources are strategically aligned with client objectives.

- The number of computer software applications was reduced, mostly by reviewing priorities, identifying opportunities to target costs and reinvesting realized savings. This generates yearly savings of $500K.

- The PSC developed an Information Technology Business Continuity Plan to ensure it can respond to any emergency that could have disastrous impact on its Information Technology (IT) infrastructure. The development of a multi-year IT infrastructure Evergreening plan (to replace IT equipment) ensures sustainability of the PSC's information technology platform. The PSC has assigned resources to the former, but the latter has been funded on a project-by-project basis and requires permanent funding.

Planned Improvements:

- The PSC continues to review and update scenarios and plans in light of new information to ensure continued delivery of programs/services and strengthened oversight.

- Continue to assess options for providing recruitment services in light of the new legislation, as well as resources transfer scenarios.

- Enhance capacity as independent oversight organization, depending on resources availability.

Priority 3.2. Model Human Resource Management Best Practices.

Key Target: Recruit, retain and develop qualified people through integrated values-based, competency driven and learning organization approaches, while communicating with employees on upcoming change.

Context/Challenges:

- The competencies required in a modernized HRM staffing system will be substantially different. Funding for training initiatives poses a problem given the changes that will transform the PSC's role and activities. This has a direct impact on the organization's ability to equip staff with the skill sets that will be needed.

- Long-term HR planning strategies are difficult to implement at this point in time. The PSC transformation has not been completed and is still largely dependent on the HRM Modernization exercise. The devolution of some activities will bring about a rightsizing exercise that will affect all PSC employees.

- Another challenge is to find the best ways to communicate the vision, process and anticipated impact of modernization on the organization and its people, so that the PSC can proceed with a smooth transition and maintain morale and productivity. Buy-in and support are entirely dependent on employees having a clear vision of what transformation means for the organization and for themselves.

Overall Results:

- The new performance feedback policy provided employees with opportunities to participate with management in discussions about work requirements and career learning gaps. The emphasis on competencies was an important aspect of building a continuous learning culture and increasing the organization's capacity to ensure that

staff have the skill sets needed for the future. This was coupled with the new career development services which empower employees to make decisions concerning their career.

- The PSC has competency profiles for 95% of its employees.
- Well-being information sessions were held on the topics of balancing work and family commitments, developing stress tolerance, and managing workload.
- The results of the 2002 Public Service Employee Survey show that the PSC did better than in the 1999 survey and considerably better than the average in the Public Service.
- Concerns regarding classification levels have been identified and to be dealt with in order to improve retention and promote the PSC as a workplace of choice.
- Over the course of the year, our developmental programs nurtured 26 talented young employees, and several were promoted.

Management Practice: Modern Comptrollership

Context/Challenges:

- The PSC began implementing modern comptrollership by creating a modernization framework. In the past year, an assessment of the current organization's status was completed and an action plan was developed. The PSC's approach to modern comptrollership as a government-wide issue is to integrate it into its approach to HRM modernization and organizational transformation.
- Inherent to HRM reform is continuing to build a values-based culture of service delivery, accountability and modern management. To harmonize the work already accomplished and to address the full scope of modern comptrollership the PSC established, at the end of fiscal year 2001-2002, a Modern Comptrollership Office. In fact, the PSC started implementing modern comptrollership principles more than two years ago in developing the management framework for the staffing system.

Previous Planned Improvement (2001-2002): "Under the umbrella of Modern Comptrollership and in the transition to a new HR regime, the PSC is working towards further consolidation of its Business Plan deliverables and their harmonization with corporate outcomes and priorities."

Overall Results:

- The PSC conducted a capacity assessment to establish a baseline against which progress could be measured; priorities were also established. The overall results of the PSC assessment were good. The areas identified as strengths were: shared values and ethics, motivated people, and clear accountabilities. Where the Commission may be weak and require follow-up and action are: mature risk management, modern management competencies, and integrated performance information.

- A preliminary Modern Management Action Plan was completed in February 2003, but due to the PSC transformation and the tabling of Bill C-25, the Action Plan could not be finalized and its approval has been postponed.

- Modern comptrollership continues as part of the organization's Planning and Accountability Framework, and is incorporated into the PSC's *Report on Plans and Priorities*, Business Plan and *Departmental Performance Report*.

Planned Improvement:

- The process of adapting the preliminary Modern Management Action Plan to the new reality of the PSC will take into consideration the realignment of the organization for HRM modernization, address identified priority areas, and put in place the processes and systems required to ensure ongoing comptrollership improvement.

Part III: Conclusion

The *Public Service Modernization Act* (PSMA) will put a new face on the PSC. Safeguarding the integrity of the appointment process will become the PSC's primary focus, while its direct involvement in delivering services in resourcing operations, learning programs and recourse activities will diminish significantly and, in some cases, eventually cease entirely.

The implementation of the PSMA will present special challenges. Concurrent with PSC initiatives to help federal organizations manage their delegated authorities responsibly, the PSC will be developing a new policy framework and overarching policies allowing federal organizations to develop customized approaches; and the standards to accompany the new Act. To respond to these expectations, the PSC has already significantly realigned its human and financial resources through an internal reorganization.

Parliamentarians have demonstrated their awareness of some of the challenges facing the PSC. For example, many of them have declared that federal jobs should be equally accessible to Canadians, regardless of where they live. Moreover, access is not just about geography, but also about employment equity and the creation of a diverse workforce that reflects Canada's population. It is about Canadians getting access to services in the official language of their choice. But providing equitable access will not be possible without e-Recruitment and the significant investment required for such a major initiative.

Parliamentarians also know, as a result of their scrutiny of the PSMA, that the PSC's oversight role will be paramount. Rebuilding the organization's audit capacity presents another financial challenge, and one that must be addressed if it is to safeguard the integrity of the Public Service staffing system and, by extension, the integrity of the Public Service of Canada.

The PSC is confident that its progress toward strengthening its oversight role, combined with parliamentary support for increased resources, will help ensure a Public Service that has the confidence and respect of Canadians.

Appendix 1: Strategic Goals' Performance Measures

The following tables list the performance measurements identified for each of the strategic goals. They also indicate in what proportion these have been attained. However, details concerning each one are inserted in Part II of the present report in the appropriate places.

Strategic Goal 1: Contribute to a new human resource management system for the Public Service of tomorrow

The PSC measures its success in meeting this strategic goal and achieving its results via these measures:

Measure:	Reached:
- PSC and departmental policy and program improvements ensuring the values basis of the staffing system. These will include new flexibilities in the staffing system provided by special delegated authorities and other PSC initiatives;	Yes
- assessment of Staffing Performance Reports submitted by departments (with a focus on such areas as competency, non-partisanship, etc.);	Yes
- assessment of the health of the merit system through the Annual Report.	Yes

Strategic Goal 2: Respond to human resources management challenges through innovative PSC programs and services

The PSC measures its success in meeting this strategic goal and achieving its results via:

Measure:	Reached:
- the cost of referrals and appointments, based on managers' time performing staffing and the approximate cost of some recruitment processes;	No
- data demonstrating the degree of accessibility in staffing. This will include staffing process data and complaints related to access issues;	Partially
- the representativeness within the public service: - during various stages of PSR up to the point of referral, - in appointments (i.e. staffing and recruitment), - and in developmental programs operated by the PSC;	 No No Yes
- the number of public servants who complete PSC developmental programs each year, and the percentage of those who have completed these programs who are promoted/appointed;	Partially
- the outcomes of appeals of appointments and PSEA investigations;	Yes
- the number of investigation requests concerning harassment in the workplace and the number judged to be well-founded;	Yes
- the timeliness of the recourse process;	Yes
- the number of cases and the length of time taken using alternative	Yes

dispute resolution;	
- the number of public servants who successfully complete PSC training courses;	Yes
- the extent of use and level of satisfaction with the learning products and services by federal public servants across Canada;	Yes
- the annual number of public servants who complete language training for statutory and non-statutory requirements;	Yes
- the success rate of participants receiving statutory language training services;	Yes
- the number of candidates on waiting lists for language training as compared to the standards set by the PSC.	Yes

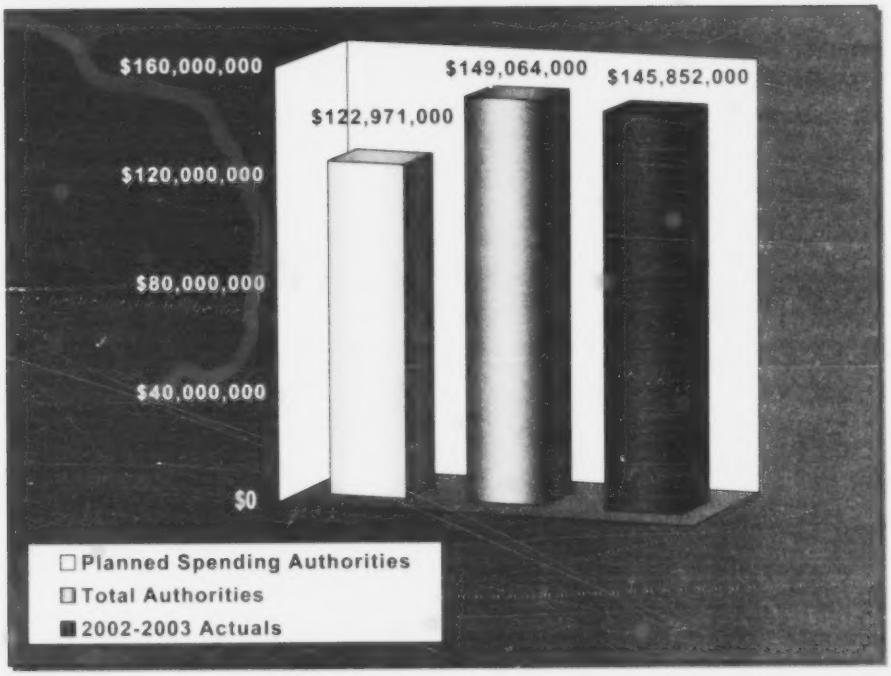
Strategic Goal 3: Pursue change management and model good HRM practices within the PSC to ensure a successful transition to a modernized system.

The PSC measures its success in meeting this strategic goal and achieving its results via:

Measure:	**Reached:**
- the extent of use and the level of satisfaction of employees and managers with HR products and services. These include organisational development interventions, coaching techniques, workshops related to change management, diversity, harassment, and career counselling;	Yes
- the number of employees with a learning plan and the number who have completed their learning plans;	Yes
- data demonstrating the application of HR policies/guidelines (learning, mobility, retention and recruitment);	Partially
- the number of employees who are following and/or have completed developmental programs, and the number promoted/appointed;	Yes
- surveys to determine the use of competencies in staffing, learning and development, performance management and HR planning;	Yes
- the use of appropriate communication skills by managers and employees to handle the transition.	Yes

Appendix 2: Financial Information

PSC's Financial Allocation



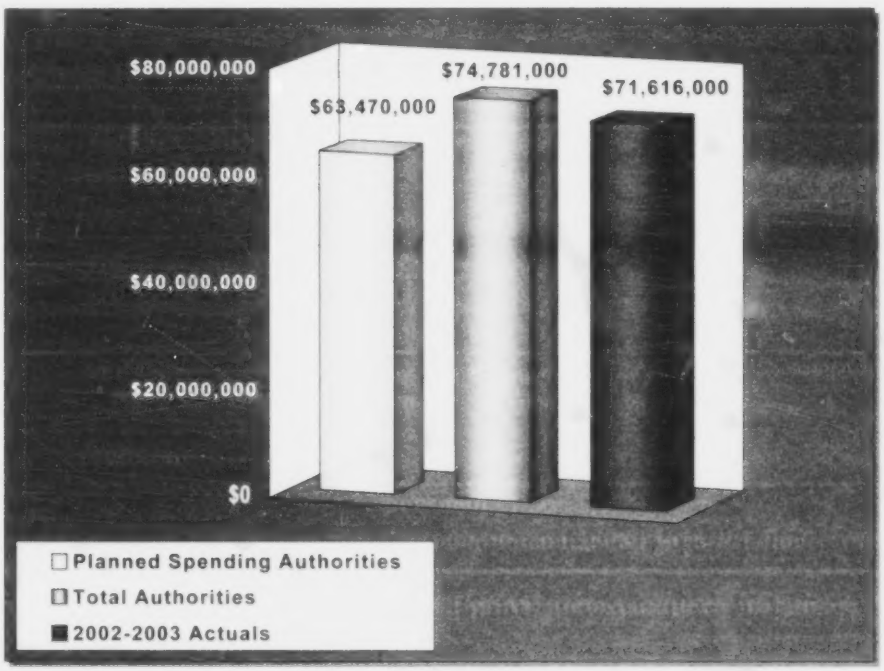
The PSC's *Report on Plans and Priorities* (RPP) was tabled in March 2002. The major expected results listed in the RPP are presented under the business lines that existed in 2002-2003, before the April 1, 2003 reorganization took place. They are:

- Resourcing
- Learning
- Policy, Research and Outreach
- Recourse
- Corporate Services

Business Line: Resourcing

Objective:

To work with Public Service departments and agencies to ensure a resourcing system which provides a highly competent Public Service, that is non-partisan and representative of the Canadian society



NOTE: Major changes between Planned Spending and *Total Authorities* are attributable to additional funding received for the new collective bargaining, the Employment Equity - Embracing Change Support Fund project, the additional charges for employee benefit plan costs, the carry forward from 2001-2002, the Employment Equity Program and the investments in preparations for the implementation of Human Resources Management (HRM) Reforms in the Public Service. These increases are offset by the conversion factor applicable to transfers between salary and non-salary funds.

Description:

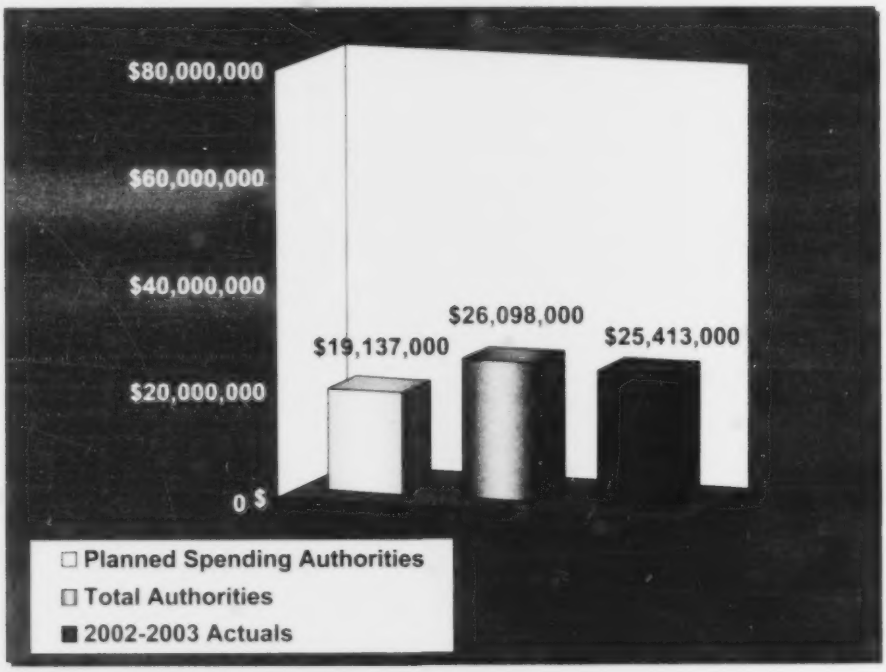
This business line encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing. These activities are program development, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment and promotion, and diversity and employment equity initiatives. The business line also includes resourcing, exchange and development programs for the Executive Group.

In addition, this business line is responsible for the delivery of the employment equity initiatives and corporate development programs on behalf of Treasury Board.

Business Line: Learning

Objective:

To improve the professional competence of federal public servants and to enable them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or those to which they aspire.



NOTE: Major changes between Planned Spending and *Total Authorities* are attributable to additional funding received to cover language training workload pressures, the compensation for new collective bargaining and the additional charges for employee benefit plan costs. The Learning business line includes a statutory vote for the Staff Development and Training Revolving Fund delivered through Training and Development Canada which is a Special Operating Agency on full cost-recovery. For 2002-2003, the Staff Development and Training Revolving fund realized a surplus of $701,000 on an accrual basis of accounting.

Description:

This business line is composed of two main service lines: language training and professional development for non-executives. Language Training assesses the potential for success of employees who are eligible for language training. It provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services. It provides for the development and design of second-language courses and tools to meet the job-related linguistic requirements of departments and a range of advisory, informational and co-ordinating services related to language training.

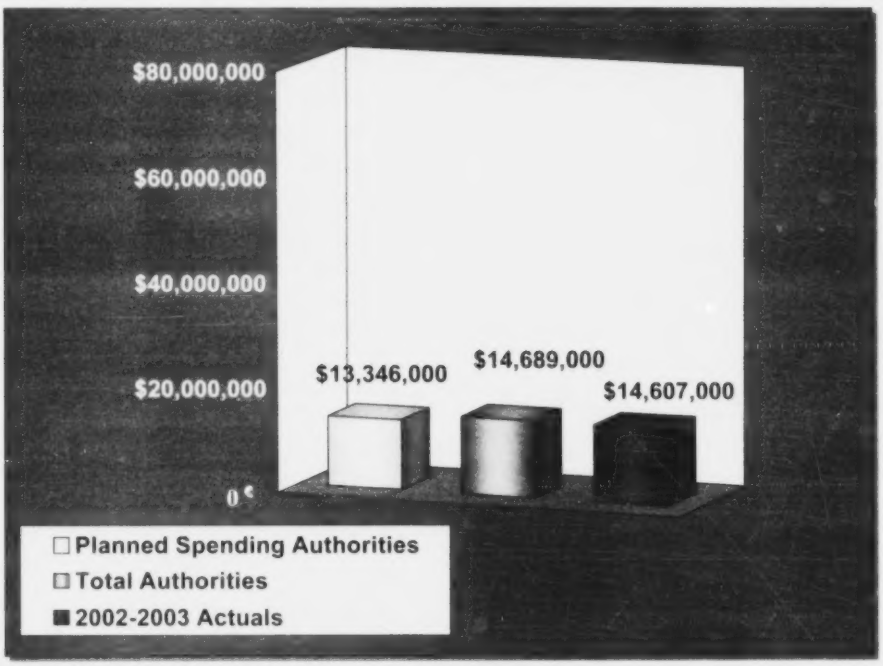
The PSC provides a range of learning products and services to key communities such as policy analysts, supervisors, human resources specialists, comptrollership, communications analysts and others. The emphasis is on corporate learning messages (such as the machinery of government and values and ethics) and on products unique to government learning, not on work-specific training which is the responsibility of departments. The PSC provides training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands.

As the PSC repositions, its focus on learning will shift to a more strategic use of resources, concentrating on the design and development of new learning products and services, that respond to the strategic directions of the Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC).

Business Line: Policy, Research and Outreach

Objective:

To provide knowledge, intelligence, insight and advice to support the PSC's ability to champion an independent, professional and representative Public Service.



NOTE: Major changes between Planned Spending and *Total Authorities* are attributable to additional funding received for the compensation for new collective bargaining, the additional charges for employee benefit plan costs, the carry forward from 2001-2002 and the Employment Equity - Embracing Change Support Fund project.

Description:

This business line provides the capacity to measure, report, provide advice, and deliver policy in areas within the PSC's mandate.

It supports the medium and longer term positioning of the PSC through strategic analysis and research, environmental scanning, and liaison with stakeholders, especially on issues related to the PSC's role as independent champion and steward of a professional, non-partisan, and representative Public Service, and of key public administration values.

In support of this role, the business line also enhances and co-ordinates the knowledge base of the PSC. The business line supplies strategic information to the Commission and ultimately to Parliament (via the PSC's annual report) through the monitoring,

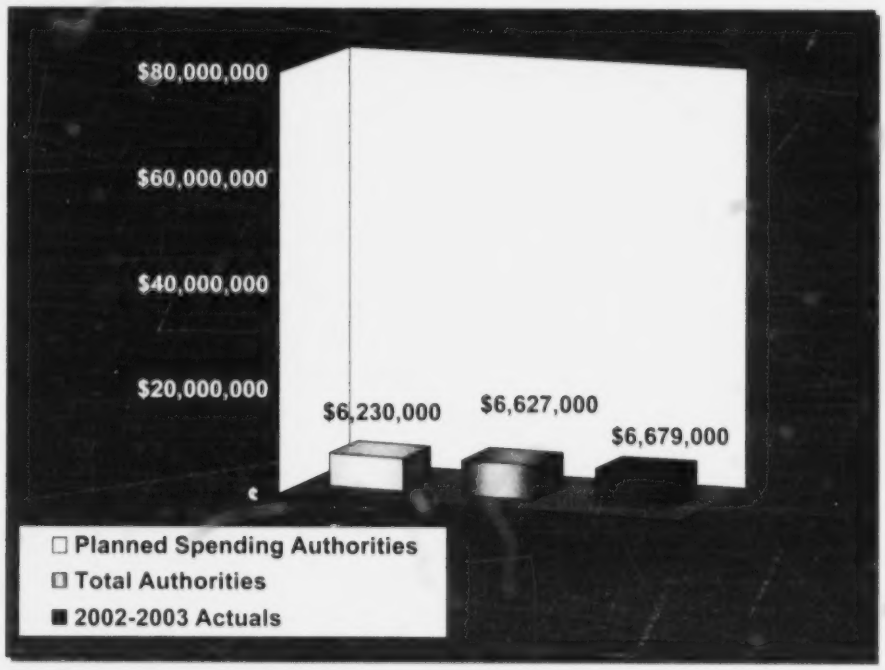
assessment and review of PSC programs and policies and through the monitoring of the health of the Public Service in the areas related to the PSC's mandate.

Functions related to outreach, such as reporting to Parliament, the government and its central agency advisors on PSC matters at a strategic level, liaison and information sharing between provincial, federal, and international policy actors in areas related to the mandate and delegated responsibilities of the Public Service Commission, are also carried out through the Policy, Research and Outreach business line.

Business Line: Recourse

Objective:

To provide independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote, through effective intervention and education, the application of merit, fairness, equity and transparency.



NOTE: Major changes between Planned Spending and *Total Authorities* are attributable to additional funding received for the compensation for new collective bargaining.

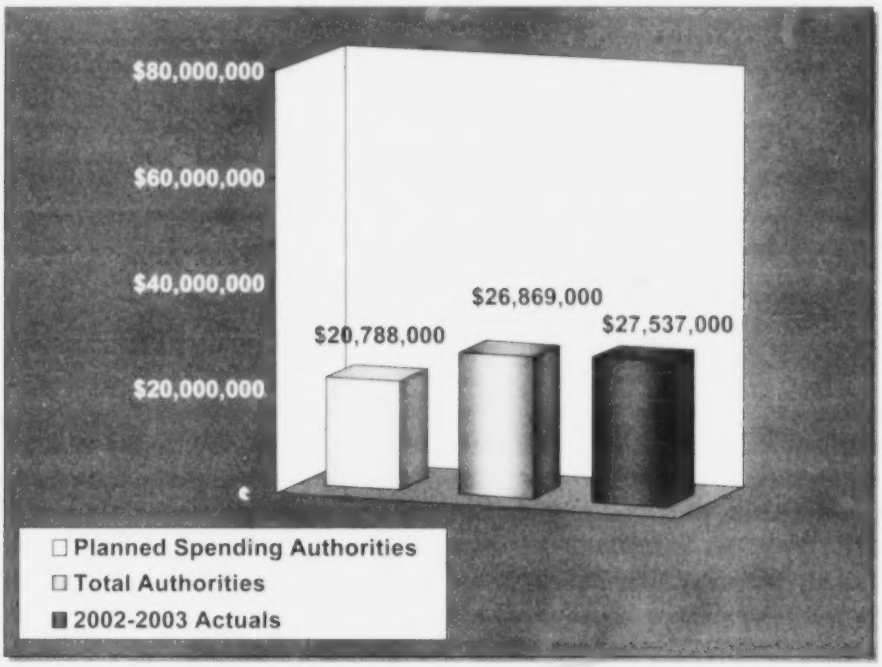
Description:

This business line hears appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and Regulations on matters such as appointment and promotion. Recourse is also responsible for the investigation of complaints and irregularities in the resourcing process that are not subject to appeal, for the investigation of complaints of harassment in the workplace and for conciliating settlements where complaints are upheld. Training, advice and assistance are also provided to departments, unions, other organizations and individuals.

Business Line: Corporate Services

Objective:

To provide central services and systems in support of the corporate management and all PSC program activities.



NOTE: Major changes between Planned Spending and *Total Authorities* are attributable to additional funding received for the carry forward from 2001-2002, the investments in preparations for the implementation of Human Resources Management (HRM) Reforms in the Public Service, the compensation for new collective bargaining, the additional charges for employee benefit plan costs and the transfer of resources as part of the Space Recapture program.

Description:

This business line includes the activities of the President and Commissioners; corporate business planning; management systems and policies; finance, human resources management, informatics, internal audit and other administrative and support services.

Financial Performance Overview

In 2002-2003, the PSC continued to improve its financial management practices. During the year, scarce resources were closely monitored, and the PSC managed to ensure that funding pressures were addressed with available funds. As a result, the PSC has recorded a minimal lapse of 2% in the Public Accounts of Canada.

Financial Summary Tables

Table 1	Summary of Voted Appropriations
Table 2	Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
Table 3	Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
Table 4	Revenues
Table 5	Revolving Fund Financial Summaries
Table 6	Contingent Liabilities

Table 1: Summary of Voted Appropriations

This table reflects the actual expenditures against the resources voted by Parliament.

Financial Requirements by Authority ($ thousands)

Vote		Planned Spending	2002-2003 Total Authorities	Actual
	Public Service Commission			
120	Program expenditures	107,024	129,127	126,966
(S)	Contributions to employee benefit plans	15,597	19,580	19,580
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund*	350	350	(701)
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	7	7
	Total Agency	122,971	149,064	145,852

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
* Figures are reflected on an accrual basis of accounting.

Table 2: Comparison of Total Planned Spending with Actual

This table reflects the resources by business line that were voted by Parliament and the actual expenditures.

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line ($ thousands)							
Business Lines	**FTEs**	**(5) Operating**	**Capital**	**Grants & Contributions**	**Total Gross Expenditures**	**Less : Respendable Revenues***	**Total Net Expenditures**
Resourcing							
(planned spending)	672	63,470	-	-	-	-	63,470
(total authorities)	*737*	*74,781*	-	-	-	-	*74,781*
(actuals)	**712**	**71,616**	-	-	-	-	**71,616**
Learning (1)							
(planned spending)	201	15,989	-	-	-	-	15,989
(total authorities)	*234*	*22,950*	-	-	-	-	*22,950*
(actuals)	**232**	**23,387**	-	-	-	-	**23,387**
- Subsidy							
(planned spending)	-	2,798	-	-	-	-	2,798
(total authorities)	-	*2,798*	-	-	-	-	*2,798*
(actuals)	-	**2,727**	-	-	-	-	**2,727**
- Staff Development and Training Revolving Fund							
(planned spending)	78	12,694	-	-	-	12,344	350
(total authorities)	*78*	*12,694*	-	-	-	*12,344*	*350*
(actuals) (2)	**71**	**12,572**	-	-	-	**13,273**	**(701)**
Policy, Research and Outreach							
(planned spending)	140	13,346	-	-	-	-	13,346
(total authorities)	*149*	*14,689*	-	-	-	-	*14,689*
(actuals)	**146**	**14,607**	-	-	-	-	**14,607**
Recourse							
(planned spending)	71	6,230	-	-	-	-	6,230
(total authorities)	*65*	*6,627*	-	-	-	-	*6,627*
(actuals)	**64**	**6,679**	-	-	-	-	**6,679**
Corporate Services (3)							
(planned spending)	253	20,788	-	-	-	-	20,788
(total authorities)	*272*	*26,869*	-	-	-	-	*26,869*
(actuals)	**265**	**27,537**	-	-	-	-	**27,537**
Total							
(planned spending)	1,415	135,315	-	-	-	12,344	122,971
(total authorities)	*1,535*	*161,408*	-	-	-	*12,344*	*149,064*
(actuals)	**1,490**	**159,125**	-	-	-	**13,273**	**145,852**
Other Revenues and Expenditures							
Non-respendable Revenues (4)**							
(planned spending)							(300)
(total authorities)							*(300)*
(actuals)							**(91)**
Cost of services provided by other departments							
(planned spending)							20,440
(total authorities)							*20,440*
(actuals)							**20,927**
Net Cost of the Program							
(planned spending)							143,111
(total authorities)							*169,204*
(actuals)							**166,688**

(1) Excludes the FTE figure associated with hourly rate employees.
(2) Figures are reflected on an accrual basis of accounting.
(3) The Corporate Services Business Line includes the activities of the President and Commissioners, corporate business planning, management systems and policies, finance, human resources management, informatics, internal audit and other administrative and support services.

(4) Consists of discretionary language training.
(5) Includes contributions to employee benefit plans.
*Formerly "Revenues Credited to the Vote."
** Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues (GGR)."

Note:
- Numbers in normal font are for Planned Spending (2002-2003 Part III).
- *Numbers in italic font denote Total Authorities for 2002-2003 (Main and Supplementary Estimates and other authorities).*
- **Numbers in bold font denote Actual Expenditures/Revenues in 2002-2003.**

Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending with Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned with Actual Spending by Business Line ($ thousands)					
			2002-2003		
Business Lines	**Actual 2000-2001**	**Actual 2001-2002**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
Resourcing	62,210	68,002	63,470	74,781	**71,616**
Learning*	19,268	21,312	19,137	26,098	**25,413**
Policy, Research and Outreach	13,228	13,142	13,346	14,689	**14,607**
Recourse	5,979	6,092	6,230	6,627	**6,679**
Corporate Services	31,844	27,124	20,788	26,869	**27,537**
Total	**132,529**	**135,672**	**122,971**	**149,064**	**145,852**

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*The actual figures for the Staff Development and Training Revolving Fund component included in the Learning Business Line are reflected on an accrual basis of accounting.

Table 4: Revenues

Revenues by Business Line ($ thousands)					
Respendable Revenues			2002-2003		
Business Line	**Actual 2000-2001**	**Actual 2001-2002**	**Planned Revenues**	**Total Authorities**	**Actual ***
Learning:					
- Staff Development and Training Revolving Fund	12,007	12,329	12,344	12,344	**13,273**
Total Respendable Revenues	**12,007**	**12,329**	**12,344**	**12,344**	**13,273**
Non-Respendable Revenues					
Learning:					
- Discretionary Language Training Services	262	116	300	300	**91**
Total Non-Respendable Revenues	**262**	**116**	**300**	**300**	**91**
TOTAL REVENUES	**12,269**	**12,445**	**12,644**	**12,644**	**13,364**

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*The respendable revenue figures are reflected on an accrual basis of accounting.

Table 5: Revolving Fund Financial Summaries

Staff Development and Training Revolving Fund ($ thousands)					
			2002-2003		
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Revenues	12,007	12,329	12,344	12,344	**13,273**
Expenses	11,250	11,507	12,694	12,694	**12,572**
Profit or (Loss)	**757**	**822**	**(350)**	**(350)**	**701**
Add items not requiring use of funds:					
Depreciation/amortization	11	19	20	20	**11**
Provision for employee termination benefits	82	37	138	138	**224**
Loss on disposal of capital assets	-	-	-	-	**-**
Changes in working capital:	85	(34)	-	-	**(15)**
Investing activities:					
Acquisition of depreciable assets	-	(30)	(100)	(100)	**(112)**
Cash surplus (requirement)	**935**	**814**	**(292)**	**(292)**	**809**
Authority: cumulative surplus (draw down)	**8,612**	**6,926**	**5,770**	**5,770**	**8,085**

Note:
During 2001-2002, the Fund changed its accounting policy to capitalize assets having an initial purchase cost of $10,000 or more (previously it was $1,000 or more). This decision follows the release of TB Accounting Standard 3.1-Capital Assets.

In 2001-2002, TB reduced from $4,500,000 to $2,000,000 the amount by which the aggregate of expenditures made for the purposes of the revolving fund may exceed the revenues.

Table 6: Contingent Liabilities

Contingent Liabilities ($ thousands)	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2001	March 31, 2002	March 31, 2003
Pending and Threatened Litigation	1,220	600	500
Total	**1,220**	**600**	**500**

Appendix 3: Contacts for Further Information

Scott Serson
President
L'Esplanade Laurier Building
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-2788
Fax: (613) 996-4337
scott.serson@psc-cfp.gc.ca

Nurjehan Mawani
Commissioner
L'Esplanade Laurier Building
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 995-9051
Fax: (613) 996-4337
nurjehan.mawani@psc-cfp.gc.ca

Jacques M. Pelletier
Vice-President
Recruitment & Assessment Services Branch
L'Esplanade Laurier Building
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-0894
Fax: (613) 992-9905
jacques.pelletier@psc-cfp.gc.ca

Michael Nelson
Vice-President, Transformation
Learning & Development Programs Branch
L'Esplanade Laurier Building
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 996-2345
Fax: (613) 943-5149
michael.nelson@psc-cfp.gc.ca

Greg Gauld
Vice-President
Merit Policy & Accountability Branch
L'Esplanade Laurier Building
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 995-6134
Fax: (613) 995-0221
greg.gauld@psc-cfp.gc.ca

Andrée Dubois
Vice-President
Recourse Branch
L'Esplanade Laurier Building
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-5418
Fax: (613) 995-6985
andrée.dubois@psc-cfp.gc.ca

Judy Charles
A/Vice-President
Corporate Management Branch
L'Esplanade Laurier Building
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-2425
Fax: (613) 992-7519
judy.charles@psc-cfp.gc.ca

Information on the Public Service Commission may be obtained from the departmental Internet site at: www.psc-cfp.gc.ca/

Appendix 4: Acronyms

AEXDP	Accelerated Executive Development Program
APEX	Association of Professional Executives of the Public Service of Canada
CAP	Career Assignment Program
CCMD	Canadian Centre For Management Development
COSO	Committee of Senior Officials
CSOR	Central and Southern Ontario Region
DM	Deputy Minister
DPR	Departmental Performance Report
EE	Employment Equity
EEA	Employment Equity Act
EE-CAP	Employment Equity-CAP
FSWEP	Federal Student Work Experience Program
GOL	Government On-Line
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
IT	Information Technology
JAIS	Job-Based Analytical Information System
LTC	Language Training Canada
MTP	Management Trainee Program
NCEOR	National Capital and Eastern Ontario Region
OPC	Office of the Privacy Commissioner
PSC	Public Service Commission
PSEA	Public Service Employment Act
PSMA	Public Service Modernization Act
PSR	Post-Secondary Recruitment
PSRS	Public Service Resourcing System
RPP	Report on Plans and Priorities
SMP	Shared Mediators Program
TB	Treasury Board
TBS	Treasury Board Secretariat
TBSAC	Treasury Board Secretariat Advisory Committee
TDC	Training and Development Canada

BUDGET DES DÉPENSES

Commission de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/66-2003
ISBN 0-660-62432-X

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

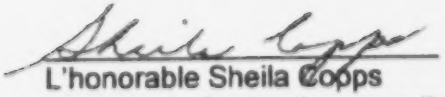
Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Commission de la fonction publique du Canada

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



L'honorable Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien

Minister
of Canadian Heritage

Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

Organisme indépendant qui fait rapport au Parlement, la Commission de la fonction publique (CFP) fait partie du portefeuille du Patrimoine canadien. La Commission s'assure que des personnes qualifiées sont nommées au sein de la fonction publique selon le principe du mérite. Ainsi la CFP protège les valeurs liées à la compétence, à l'impartialité et à la représentativité.

En remplissant ce rôle avec efficacité, la CFP fait en sorte que les Canadiens et Canadiennes puissent compter sur une fonction publique professionnelle, compétente et intègre qui permet au Canada de se démarquer par la qualité des programmes et des services offerts à ses citoyens et citoyennes.

Ce rapport sur le rendement souligne les réalisations importantes de la Commission de la fonction publique. De plus, il permet d'illustrer la contribution du gouvernement du Canada et de ses employés afin de bâtir un pays qui correspond à nos aspirations et à celles des générations à venir.

Sheila Copps

Canada

Table des matières

Message du président 7
Partie I : La Commission de la fonction publique et son contexte 9
Partie II : Rapport sur le rendement 17
Le rendement de la CFP : 17
Objectif stratégique 1 : Contribuer à un nouveau système de gestion des ressources humaines pour la fonction publique de demain. 17
Objectif stratégique 2 : Relever les défis liés à la gestion des ressources humaines au moyen de programmes et de services novateurs. 26
Objectif stratégique 3 : Poursuivre la gestion du changement et appliquer des pratiques exemplaires en matière de GRH à la CFP pour assurer le succès de la transition au système modernisé. 42
Partie III : Conclusion 47
Annexe 1 : Mesures de rendement des objectifs stratégiques 49
Objectif stratégique 1 : Contribuer à un nouveau système de gestion des ressources humaines pour la fonction publique de demain. 49
Objectif stratégique 2 : Relever les défis liés à la modernisation de la gestion des ressources humaines au moyen de programmes et services novateurs à la CFP 49
Objectif stratégique 3 : Poursuivre la gestion du changement et appliquer des pratiques exemplaires en matière de GRH à la CFP pour assurer le succès de la transition au système modernisé. 50
Annexe 2 : Renseignements financiers 51
Affectation financière de la CFP 51
Secteur d'activité : Renouvellement du personnel 52
Secteur d'activité : Apprentissage 53
Secteur d'activité : Politiques, recherche et relations externes 55
Secteur d'activité : Recours 57
Secteur d'activité : Services ministériels 58
Aperçu du rendement financier 59
Annexe 3 : Personnes-ressources 65
Annexe 4 : Liste des acronymes et des sigles 67

Message du président

C'est avec plaisir que je vous présente le *Rapport ministériel sur le rendement 2002-2003* (RMR) de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada. Tandis que le *Rapport annuel* présenté par la Commission met l'accent sur la santé du système de dotation et traite du rendement des nombreuses organisations visées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le RMR décrit plutôt le rendement de la CFP à proprement parler.

La CFP est un organisme indépendant mandaté par le Parlement pour assurer que la fonction publique fédérale demeure compétente, impartiale, représentative de la population canadienne et à même de servir les membres du public dans la langue officielle de leur choix. Ce rapport illustre la mesure dans laquelle nous avons contribué à assurer une fonction publique qui, non seulement vise à fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services qui leur sont nécessaires, mais qui vise également à gagner leur respect et leur confiance.

Je suis particulièrement fier du rendement de la CFP en 2002-2003, parce que les résultats atteints témoignent du dévouement et de l'engagement des membres de son personnel. Ensemble, ils ont fait la preuve qu'ils étaient capables d'aller de l'avant, même dans un contexte de grande incertitude quant à l'avenir de l'organisation et à son rôle dans un système moderne de gestion des ressources humaines.

Vous trouverez dans ce rapport des renseignements sur le rendement de la CFP en ce qui a trait à l'amélioration de la dotation et du recrutement, à l'exécution de programmes efficaces de formation et à la prestation de mécanismes efficaces de recours. On y explique également les défis et les risques auxquels la CFP doit continuer de faire face, en p'us d'y aborder les contraintes financières ayant une incidence sur nos résultats.

Je suis heureux de l'occasion qui s'offre à nous de communiquer avec les députés et les députées, alors même que la CFP doit se pencher sur deux questions d'intérêt commun : l'égalité d'accès aux emplois de la fonction publique et la protection de l'intégrité du processus de nomination.

L'égalité d'accès est au cœur du système de dotation de la fonction publique. Dans le *Rapport* figurent les résultats atteints relativement à l'accroissement progressif de l'accès aux emplois de la fonction publique. En 2002, certains projets pilotes de la CFP ont permis d'évaluer l'incidence d'une utilisation substantiellement accrue de la zone nationale de sélection servant au recrutement; nous avons alors découvert que le système manuel actuel ne permettait pas de gérer le nombre considérable de demandes d'emploi que cela entraînait. La clé d'une généralisation responsable de l'utilisation de la zone nationale de sélection réside dans la technologie, aussi appelée recrutement électronique. Malgré nos efforts de réaffectation des fonds à l'intérieur de la CFP, il nous est apparu évident que le recrutement électronique nécessiterait plus de ressources que nous ne pouvions en trouver. Le 17 juin 2003, la présidente du Conseil du Trésor, lors de sa

comparution devant le comité du Sénat chargé d'étudier le projet de loi C-25, a fait connaître son intention d'appuyer notre demande de fonds supplémentaires, sous réserve d'une évaluation et d'un accord portant sur les détails du plan d'activités.

Quant à la question de la protection de l'intégrité du processus de nomination, que les récents événements et les reportages des médias ont propulsée à l'avant-scène, elle relève de l'éthique et des principes moraux. La perception qu'a le public de l'intégrité de la fonction publique du Canada a été ternie au cours des derniers mois. On a largement parlé de la situation du Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP), du comportement douteux de certains fonctionnaires et des irrégularités dans le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ). Les citoyens et les citoyennes veulent qu'on les rassure et qu'on leur garantisse qu'il existe un cadre solide de responsabilisation permettant de protéger les valeurs qui ont si bien servi les Canadiens et les Canadiennes.

Cette question revêt une pertinence toute particulière pour la CFP. Nous avons su réagir promptement, notamment dans le cas du CPVP et du PFETÉ. Ce faisant, nous avons forcé les limites de notre capacité de vérification. Dans une grande mesure, nous avons dû nous en remettre aux déclarations des ministères, car la capacité de vérification de la CFP est diminuée depuis la réduction des ressources ayant découlé de l'Examen de programmes qui a eu lieu il y a une dizaine d'années. Pour rebâtir cette expertise et renforcer cette capacité, il faudra des fonds supplémentaires.

La CFP, en plus de donner son appui à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada, a contribué au processus qui y a mené. Nous avons comparu devant les différents comités parlementaires chargés d'étudier le projet de loi C-25 et présenté des documents d'information et des rapports techniques sur des sujets tels que la zone nationale de sélection; nous avons rencontré personnellement les parlementaires et nous avons mis sur pied un bulletin d'information en ligne à leur intention. En outre, nous avons transformé notre structure interne et procédé à la réaffectation de nos ressources humaines et financières afin de positionner la CFP en vue de son rôle accru de surveillance.

Nous accueillons avec un grand intérêt la perspective d'un dialogue plus soutenu et plus substantiel avec les parlementaires, dans le but d'assurer une fonction publique compétente, représentative, impartiale et à même de servir les Canadiens et les Canadiennes dans la langue officielle de leur choix.

Partie I : La Commission de la fonction publique et son contexte

1. La Commission de la fonction publique (CFP) aujourd'hui

1.1. La CFP et son environnement

Le gouvernement du Canada a vécu de nombreuses transformations durant ces dernières années. Alors que débute le 21e siècle, les soins de santé, l'environnement, la sécurité et bien d'autres sujets encore sont d'une importance capitale pour les Canadiennes et les Canadiens. Tel que le souligne le *Discours du Trône 2002 : Le Canada que l'on veut* (www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/hnav/hnav07_f.htm), le gouvernement aspire à devenir « un chef de file mondial en matière d'innovation et d'apprentissage, et attirer les talents et investissements ».

La CFP a un rôle à y jouer. En effet, afin de s'assurer que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient de services efficaces et de qualité de la part des fonctionnaires, la CFP contribue au maintien d'une fonction publique fédérale hautement compétente et qualifiée grâce à des nominations fondées sur le mérite, et veille à ce que cette fonction publique soit non partisane, représentative de la société canadienne, et capable de servir la population canadienne dans la langue officielle de son choix.

Par ailleurs, ce même document mentionne que « l'économie du XXIe siècle aura besoin de travailleurs qui renouvelleront constamment leurs connaissances et qui sauront faire face aux changements et s'y adapter ». La fonction publique fédérale se doit d'être elle-même le reflet de cette affirmation. La CFP œuvre dans ce but en étant un intervenant dynamique de l'élaboration du cadre général de gestion des ressources humaines (GRH) et de la surveillance de la santé du système fédéral de GRH. Ainsi, elle met de l'avant diverses initiatives visant à constamment recruter les meilleurs candidats et les meilleures candidates et à toujours aider les fonctionnaires à se perfectionner davantage.

1.2. La CFP au sein de la fonction publique fédérale

Dans son *Dixième rapport annuel au premier ministre* (www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Report&Language=F&doc=fulltext_f.htm), le chef de la fonction publique dresse la liste des priorités administratives de cette dernière. Elles sont : « accroître la diversité dans nos rangs, développer notre capacité d'apprentissage, renforcer notre engagement en matière de langues officielles, continuer de raffermir la fonction moderne de contrôleur ». Nombre d'entre elles sont directement liées aux responsabilités actuelles de la CFP qui œuvre à l'atteinte de résultats concrets en ce sens, et pour la fonction publique, et pour la population canadienne.

Que ce soit dans le contexte actuel ou futur, comme l'indique le *Discours du Trône 2002*, « nos méthodes de recrutement et notre milieu de travail doivent encourager la diversité à tous les niveaux [...]. Les Canadiens doivent pouvoir exercer leur droit d'interagir avec les fonctionnaires et recevoir des services dans la langue officielle de leur choix. Nous

n'épargnerons aucun effort pour que la fonction publique représente toujours mieux la diversité culturelle, linguistique, régionale et sociale du Canada. Cette diversité des cultures, des méthodes et des idées contribueront à favoriser l'innovation et à garantir l'excellence de notre service ». Et la CFP, dans sa sphère de responsabilité, y voit directement par le biais de ses programmes de recrutement et d'apprentissage, aussi bien que par son contrôle du système de dotation afin d'assurer que l'embauche et l'avancement des fonctionnaires respectent le principe du mérite dans tous ses aspects. Elle offre ces services aux organisations fédérales (celles-ci incluent les ministères et les agences), ainsi qu'à la population canadienne.

La législation et la jurisprudence en place actuellement devenant lourdes, les efforts visant la modernisation de la GRH ont progressé de façon importante. La CFP y a activement contribué, ainsi qu'aux débats concernant le projet de loi C-25. Concurremment, les travaux du Groupe de travail sur la modernisation de la GRH se sont conclus et les changements recommandés seront regroupés dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Celle-ci aura des répercussions profondes sur le recrutement, les relations de travail, l'apprentissage et le milieu de travail en général. La CFP, ayant des responsabilités reliées à plusieurs de ces aspects, est directement touchée par cette réforme.

1.3. La CFP : son mandat, sa mission, sa vision et ses responsabilités (www.psc-cfp.gc.ca/centres/mission_f.htm)

La CFP est un organisme indépendant ayant pour mandat « la sauvegarde des valeurs qui caractérisent une fonction publique professionnelle à savoir : la compétence, l'impartialité et la représentativité ». Elle a pour but de protéger l'intérêt public en tant que partie intégrante du système de conduite des affaires publiques du Canada.

La CFP s'acquitte de cette obligation en administrant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et un système de dotation fondé sur le mérite, ainsi qu'en étant responsable de la nomination de personnes qualifiées de l'extérieur de la fonction publique ainsi qu'à l'intérieur de celle-ci, en offrant des possibilités de recours et d'examen au sujet de questions visées par la LEFP, en dispensant des programmes de formation et de perfectionnement, et en assumant d'autres responsabilités prévues dans la LEFP et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE). La CFP offre aussi les services liés à l'évaluation des compétences linguistiques et à la formation linguistique des fonctionnaires fédéraux afin qu'ils satisfassent aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*.

La mission que la CFP doit accomplir en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par ces lois est la suivante : « maintenir et préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés selon le principe du mérite et assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne ».

Découlant de son mandat et de sa mission, la vision de la CFP en fait une organisation qui « façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et

respectée ». Dans le contexte de changement qui se vit présentement au niveau de la GRH, cette vision demeure des plus appropriées et se veut un guide pour amorcer le prochain tournant.

Des responsabilités exclusives et non exclusives découlant de la LEFP, ainsi que d'autres, liées à la LEE, ont été confiées à la CFP. Des précisions quant à ces responsabilités sont présentées à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/centres/roles_f.htm.

1.4. Les défis de la CFP

La réforme de la gestion des ressources humaines :

La modernisation de la GRH constitue l'un des principaux défis de la CFP actuelle et future. En effet, l'organisation doit continuer d'assumer ses rôles et responsabilités que la présente LEFP lui dicte, tout en se préparant à fournir ceux que la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* lui commandera d'accomplir. Toutefois, la conclusion des travaux du Groupe de travail ayant été retardée, cela a aussi eu une incidence sur le déroulement de la préparation de la CFP à la mise en œuvre de la réforme. En effet, l'incertitude découlant de la modernisation ralentit l'implantation des mesures transitoires et fait pression sur les ressources financières et humaines en place.

L'accès aux possibilités d'emploi et les attentes de la population canadienne :

Les Canadiennes et les Canadiens désirent un accès plus facile et plus vaste aux possibilités d'emploi dans la fonction publique. D'une part, ils veulent de meilleurs moyens de s'informer et de postuler aux emplois. D'autre part, ils désirent avoir accès à des emplois, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent. Toutefois, le système actuel de la CFP ne permet pas de gérer le volume de candidatures que cela occasionnerait. L'octroi de fonds supplémentaires est critique afin d'assurer la mise en œuvre de systèmes à la fine pointe de la technologie.

Les changements démographiques :

La population canadienne est de plus en plus diversifiée. En effet, le recensement de 2001 effectué par Statistique Canada indique que les immigrantes et les immigrants ont représenté 70 % de la croissance de la population active entre 1991 et 2000. La CFP travaille sans relâche en collaboration avec les organisations fédérales pour faciliter la participation équitable de Canadiennes et de Canadiens de toute souche dans les rangs de la fonction publique afin de la rendre représentative de la population canadienne.

Un autre aspect démographique a trait à la moyenne d'âge élevée des fonctionnaires fédéraux. Cela permettra à bon nombre d'entre eux de prendre leur retraite dans quelques années à peine. La fonction publique doit donc prévoir les plans de relève nécessaires pour pallier une perte de fonctionnaires fort compétents. La CFP y joue un rôle direct en favorisant l'accroissement de la capacité ministérielle de planification des ressources humaines (RH), en menant des campagnes de recrutement avisées et en offrant des programmes de perfectionnement variés et solides. Comme l'indique le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* (www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_2_f.asp), la CFP est un

partenaire dans la mise en place « des stratégies de recrutement, de maintien en poste, de formation et de perfectionnement professionnel » et elle y contribue et y contribuera activement.

La pénurie actuelle de certaines compétences :

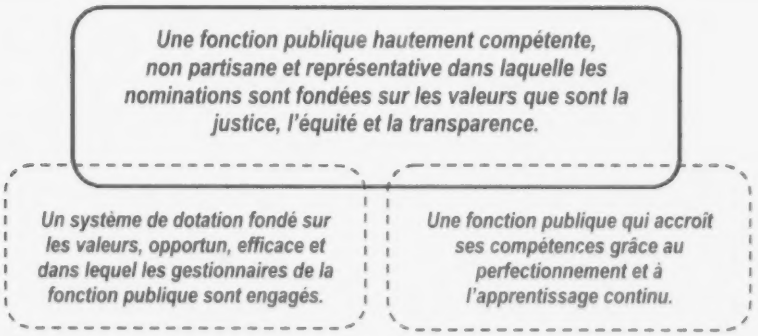
Plusieurs domaines, tels que les niveaux supérieurs en gestion et technologie de l'information, les gestionnaires de projets en architecture et en génie, de même que certains corps de métier font présentement face à une pénurie de candidates et de candidats compétents. La CFP travaille en étroite collaboration avec les organisations fédérales pour faciliter la recherche des talents requis, tout comme l'accès aux candidates et aux candidats potentiels possédant ces capacités. Elle met à leur disposition des répertoires ou des bassins de candidatures préqualifiées ou encore, leur délègue les pouvoirs leur permettant de les mettre sur pied elles-mêmes. Par ailleurs, à la suite de la publication du *Plan d'action sur les langues officielles*, la CFP continuera et renforcera ses efforts visant à constituer une fonction publique bilingue.

De nombreux autres défis sont certes présents. Ces derniers, de même que ceux présentés ci-dessus, sont expliqués dans le contexte décrivant le rendement de la CFP à la partie II de ce rapport.

1.5. La CFP comme organisation

Le résultat et les objectifs stratégiques :

Dans le cadre d'un exercice de consultation, la CFP a revu ses principaux engagements en matière de résultats précédemment énoncés dans le Budget des dépenses. Ceux-ci ont été remplacés par un résultat stratégique qui se veut être un meilleur reflet de la réalité. Ainsi, le résultat stratégique de la CFP est d'assurer aux Canadiennes et aux Canadiens :



La CFP parvient à ce résultat stratégique en atteignant les résultats visés par ses objectifs stratégiques. Ceux-ci ont, de même, été revus il y a deux ans afin de mieux correspondre aux changements pressentis par l'exercice de modernisation de la GRH. En effet, le 3 avril 2001, le premier ministre avait annoncé la création du Groupe de travail sur la modernisation de la GRH dans la fonction publique. Le mandat de ce Groupe de travail était de recommander un cadre stratégique, législatif et institutionnel moderne pour la GRH afin de permettre à la fonction publique d'attirer, de maintenir en poste et de

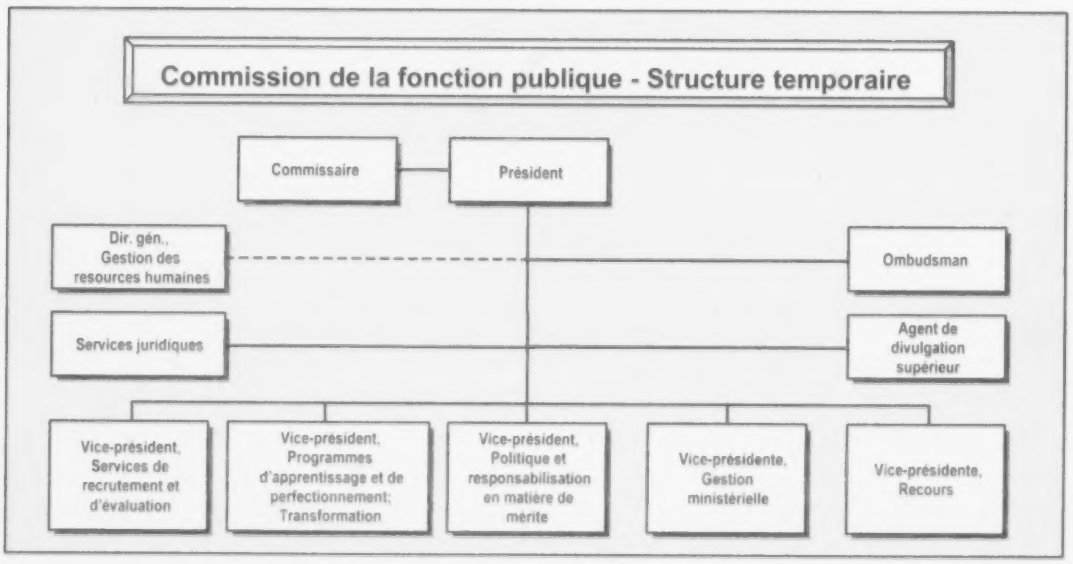
perfectionner le personnel compétent nécessaire pour servir les Canadiennes et les Canadiens au XXI[e] siècle. Le Groupe de travail avait alors pour objectif de déposer un projet de loi au Parlement avant l'été 2002. Ce court échéancier a modifié le contexte de planification de la CFP et l'a forcée à concentrer ses efforts sur la réforme de la GRH.

Les objectifs stratégiques de la CFP ont donc été révisés afin de tenir compte de tout changement de nature législative et institutionnelle prévu et de cerner le travail à faire dans le domaine de la modernisation de la GRH. Ils ont été remaniés dans ce contexte afin que la CFP puisse mieux se préparer, tout comme l'ensemble de la fonction publique, à mettre en place un cadre moderne de GRH. Les objectifs stratégiques de la CFP sont établis comme suit :

1) Contribuer à un nouveau système de GRH pour la fonction publique de demain. (19 millions de dollars)
2) Relever les défis liés à la modernisation de la GRH au moyen de programmes et services novateurs à la CFP. (118 millions de dollars)
3) Poursuivre la gestion du changement et appliquer des pratiques exemplaires en matière de GRH à la CFP pour assurer le succès de la transition au système modernisé. (9 millions de dollars)

La structure organisationnelle :

Comme il a été expliqué précédemment, les trois objectifs stratégiques mettent l'accent sur la modernisation de la GRH. La CFP a ainsi procédé à une réorganisation interne intérimaire durant la dernière année financière, afin de mieux atteindre ses objectifs et d'offrir aux Canadiennes et aux Canadiens le résultat stratégique visé dans ce contexte de modernisation. L'adresse suivante fournit de plus amples renseignements sur les secteurs d'activité : www.psc-cfp.gc.ca/centres/lines_f.htm. Voici l'organigramme actuel de la CFP :



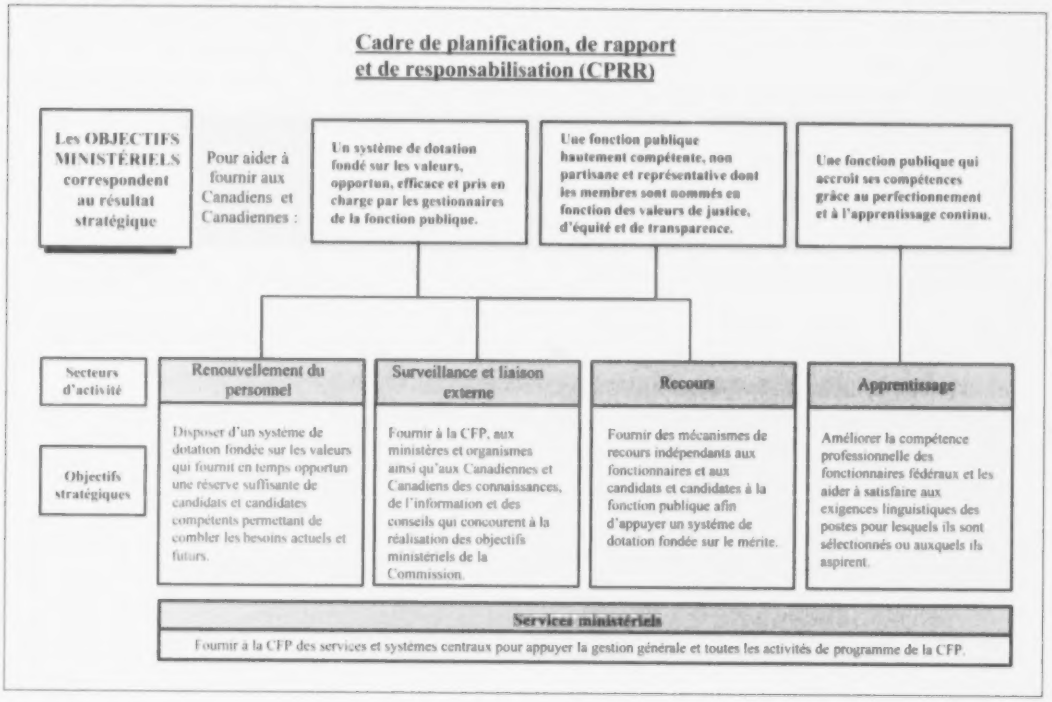
La CFP, un organisme indépendant, fait rapport au Parlement quant aux questions administratives, comme c'est le cas avec ce présent rapport de rendement, par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien.

Ressources :

Le graphique qui suit illustre l'allocation des ressources financières à la réalisation de chacun des objectifs stratégiques. Des détails supplémentaires sont présentés en annexe.

Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation :

La structure et les ressources de la CFP sont organisées de façon à faciliter l'atteinte du résultat et des objectifs stratégiques visés par l'organisation. Le diagramme suivant illustre la façon dont la structure de la CFP lui permet d'atteindre les résultats correspondant à ses objectifs stratégiques.



Les partenaires clés et les clients :

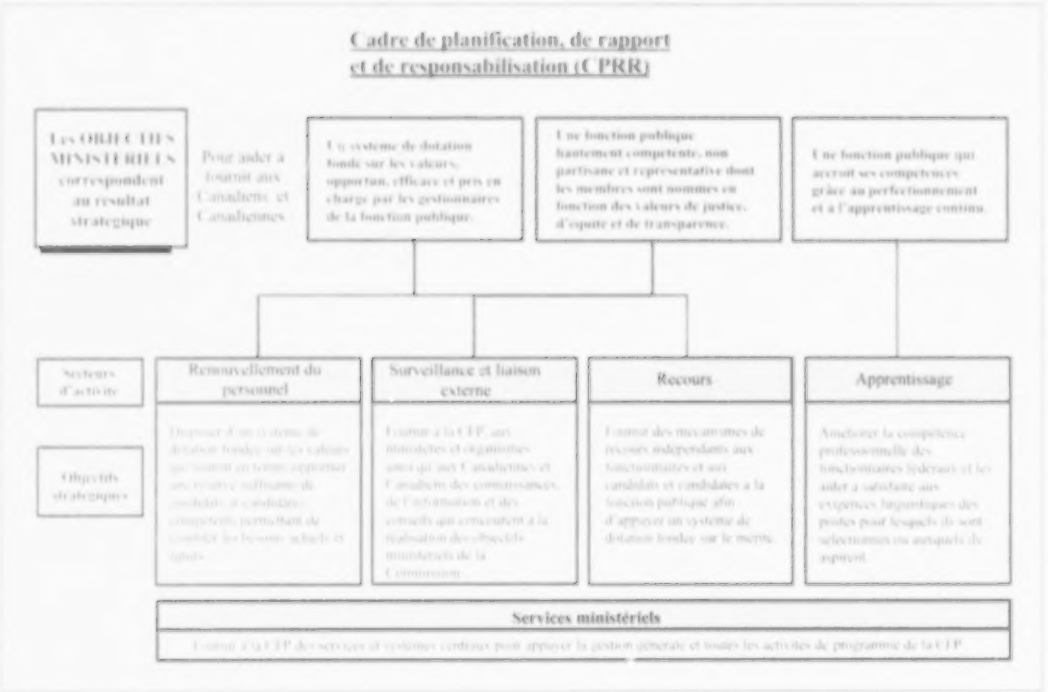
Bien entendu, la CFP ne travaille pas en isolement pour atteindre ses objectifs. Elle collabore avec de nombreux intervenants ainsi que les bénéficiaires de ses services.

Au nombre des partenaires de la CFP figurent :

- Le Parlement;
- le greffier du Conseil privé, à titre de chef de la fonction publique;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), à titre d'employeur du « noyau » de la fonction publique;
- le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines;
- le Centre canadien de gestion, qui assume la responsabilité principale de la formation en gestion et en leadership;
- le Réseau du leadership qui fait partie du SCT et appuie la gestion collective des sous-ministres adjoints;
- les Conseils fédéraux régionaux des hauts fonctionnaires fédéraux qui partagent l'information et assurent la coordination des activités entre les organisations fédérales dans chaque région;

Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation :

La structure et les ressources de la CFP sont organisées de façon à faciliter l'atteinte du résultat et des objectifs stratégiques visés par l'organisation. Le diagramme suivant illustre la façon dont la structure de la CFP lui permet d'atteindre les résultats correspondant à ses objectifs stratégiques.



Les partenaires clés et les clients :

Bien entendu, la CFP ne travaille pas en isolement pour atteindre ses objectifs. Elle collabore avec de nombreux intervenants ainsi que les bénéficiaires de ses services.

Au nombre des partenaires de la CFP figurent :

- Le Parlement;
- le greffier du Conseil privé, à titre de chef de la fonction publique;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), à titre d'employeur du « noyau » de la fonction publique;
- le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines;
- le Centre canadien de gestion, qui assume la responsabilité principale de la formation en gestion et en leadership;
- le Réseau du leadership qui fait partie du SCT et appuie la gestion collective des sous-ministres adjoints;
- les Conseils fédéraux régionaux des hauts fonctionnaires fédéraux qui partagent l'information et assurent la coordination des activités entre les organisations fédérales dans chaque région;

- le Conseil des ressources humaines, constitué de chefs des RH, qui établit l'orientation stratégique de la GRH pour tous les chefs des RH;
- les organisations fédérales (ministères et agences) qui gèrent les membres de leur personnel en vertu des pouvoirs qui leur ont été délégués par les organismes centraux.

Les autres intervenants en GRH sont les syndicats, que la CFP consulte pour les questions de dotation; le Conseil consultatif de la CFP, qui se compose de représentants et représentantes des syndicats, des organisations fédérales et de la CFP; le Comité des hauts fonctionnaires au niveau des sous-ministres; le Conseil national des minorités visibles; et les autres groupes d'équité en emploi.

Les principaux clients bénéficiant des services de la CFP sont les suivants :

- Le Parlement;
- la population canadienne à la recherche d'un emploi à la fonction publique;
- les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en emploi;
- les gestionnaires ministériels;
- les spécialistes des RH;
- les membres du personnel en tant que candidates et candidats, stagiaires, appelantes et appelants, participantes et participants à la formation, etc.;
- les membres des groupes fonctionnels, comme les RH, la gestion et les technologies de l'information, les finances, la gestion du matériel et l'immobilier, les politiques et les communications.

La CFP présente, dans son *Rapport annuel* au Parlement (www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm), l'état de santé du système de dotation dans toute la fonction publique. Le *Rapport annuel* procure une large perspective sur le système de dotation fondée sur les valeurs et une analyse plus en profondeur du respect des valeurs de dotation. C'est le moyen d'examiner des thèmes majeurs, des domaines problématiques, des succès et des problèmes liés au fonctionnement du système de dotation. Par contre, dans le présent *Rapport de rendement*, la CFP discute de son rendement comme organisation fédérale en fonction des programmes et des services lui permettant d'atteindre le résultat stratégique visé.

Ainsi, comme la CFP n'a qu'un résultat stratégique, la section suivante, intitulée « Partie II : Rapport de rendement », porte sur les réalisations de l'organisation durant la dernière année financière au regard des trois objectifs stratégiques qui contribuent à ce résultat. La structure de la présentation des renseignements est basée, sans lui être entièrement fidèle, sur celle du *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) 2002-2003 (www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20022003/PSC-CFP/PSC0203rpp01_f.asp). Celui-ci liste les priorités et les résultats attendus correspondant à chacun de ces objectifs stratégiques. Ils ont été remaniés dans la Partie II afin de faciliter la présentation de l'information sur le rendement de la CFP durant l'année 2002-2003. Quant aux mesures de rendement du RPP déterminées afin de montrer à quel point chacun des objectifs a été atteint, elles sont fournies à l'annexe 1 alors que leurs résultats correspondants sont indiqués aux endroits appropriés dans la Partie II.

Partie II : Rapport sur le rendement

Cette section du rapport sur le rendement est structurée de la façon suivante. Premièrement, l'objectif stratégique est énoncé et brièvement décrit. Ensuite, les priorités correspondantes sont indiquées, accompagnées des objectifs clés. Pour chaque objectif clé, la lectrice, le lecteur, trouvera habituellement l'information sur le contexte et/ou les défis, les résultats généraux soulignant le rendement de la CFP et, dans de nombreux cas, les améliorations prévues. S'il y a lieu, les principaux partenaires sont identifiés et d'autres renseignements pertinents sont inclus. Enfin, les améliorations prévues auxquelles la CFP s'est engagée dans ses rapports antérieurs sur le rendement sont insérées tout au long de cette deuxième partie pour mieux décrire le rendement de l'organisation au fil du temps.

Le rendement de la CFP :

Objectif stratégique 1 : Contribuer à un nouveau système de gestion des ressources humaines pour la fonction publique de demain.

Lorsque la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* entrera en vigueur, elle aura un impact significatif sur le recrutement, les relations de travail et l'apprentissage dans le milieu de travail au gouvernement fédéral. Avec sa connaissance de ce dont les Canadiens et les Canadiennes ont besoin et de ce qu'ils veulent de la part des organisations fédérales, la CFP, dans le cadre de son mandat, est bien positionnée pour influencer les changements qui auront lieu dans certains de ces domaines.

La CFP a affecté 19 millions de dollars à des programmes et à des activités qui contribuent directement au développement du nouveau système de gestion des ressources humaines (GRH). Les clients et clientes et les partenaires ont contribué à certaines activités; la participation intensive est soulignée le cas échéant.

Priorité 1.1. Contribuer activement aux travaux du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines et à une transition qui s'effectue avec succès vers un nouveau régime de GRH à travers toute la fonction publique.

1.1.1. **Objectif clé :** Contribuer de façon importante au développement du nouveau régime de GRH pour s'assurer que la dotation continue d'être fondée sur le mérite.

Contexte/défis :

- Les initiatives doivent faire en sorte que le nouveau régime de dotation légiféré établit le bon équilibre entre la souplesse et l'équité, avec les mesures de protection appropriées.

- À mesure que le nouveau régime se déploie, il est nécessaire de mettre au point un cadre législatif et stratégique intégré pour rationaliser et simplifier les opérations, et

déterminer clairement les pouvoirs, les responsabilités et la responsabilisation des principaux intervenants.

Résultats généraux :

- Les propositions de modernisation de la CFP ont été partagées avec le groupe de travail et des présentations ont été faites au comité parlementaire chargé d'étudier le projet de loi C-25, donnant lieu à des modifications à ce dernier.

- Les plans et les outils de transition reflétant les orientations de la modernisation de la GRH sont mis au point en tenant compte des divers besoins des organisations fédérales.

Améliorations prévues :

- Renforcer la capacité du futur rôle de la CFP d'enquêter sur les allégations d'injustice concernant le système de dotation.

- Ajouter un programme de vérification fondé sur les risques pour rehausser le rôle de surveillance de la CFP en vue de la nouvelle législation. Puisque la CFP se base grandement sur les rapports d'autovérification des organisations fédérales, des ressources supplémentaires seront donc nécessaires.

Priorité 1.2. Mettre sur pied un système de responsabilisation novateur qui protège activement le principe du mérite.

1.2.1. Objectif clé : Soutenir les organisations fédérales afin qu'elles démontrent une plus grande prise en charge du système de dotation et fassent preuve de transparence en présentant ouvertement leurs résultats.

Contexte/défis :

- Pour la première fois, les 72 organisations fédérales ont fait rapport sur leur rendement en matière de dotation conformément aux *Ententes concernant la délégation de pouvoirs et la responsabilisation en dotation*. Cela reflète la mise en œuvre complète du cadre de responsabilisation mis de l'avant en 1998. La CFP reconnaît que les 33 organisations faisant rapport pour la première fois en 2002-2003 devront passer par une courbe d'apprentissage associée à l'autoévaluation et à l'autovérification. Dans l'ensemble, les organisations fédérales qui ont présenté leur rapport pour la deuxième ou la troisième fois ont amélioré leur rendement en matière de dotation ainsi que la qualité de leur rapport.

- L'étude de la CFP, intitulée *Un diagnostic de la capacité des ministères de surveiller la dotation fondée sur les valeurs et en faire rapport*, note que plusieurs problèmes limitent la capacité des organisations fédérales de surveiller leur rendement en matière de dotation et de faire rapport, notamment un manque de ressources dans la collectivité des ressources humaines (RH) ainsi que la nécessité d'avoir de meilleurs outils et systèmes d'information. La CFP continue d'offrir des outils et des conseils pour aider à renforcer leur capacité.

Résultats généraux :

- Les rapports annuels de la CFP (www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm) sur la santé du système de dotation reflètent le rendement de toutes les organisations fédérales.

- La rétroaction des organisations fédérales quant à l'utilité des outils de la CFP a été positive et a indiqué que la nouvelle approche d'établissement des rapports élaborée par la CFP a rendu le processus plus explicite.

- Les organisations fédérales ont fourni de la rétroaction positive sur l'événement d'apprentissage de la CFP, indiquant qu'il les a aidées à accroître leur sensibilisation au processus de responsabilisation et aux mécanismes et outils connexes, ainsi que leur capacité de démontrer leur responsabilisation aux Canadiennes et aux Canadiens.

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : « La CFP examine son rôle actuel de vérificatrice en vue de l'utiliser dans un cadre de gestion du risque. » (www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/PSC/PSC0102dpr-PR_f.asp?printable=True)

- L'élaboration d'une stratégie globale concernant la surveillance, y compris la vérification, en est aux premières étapes, ce qui prépare la CFP à son rôle accru de surveillance.

Améliorations prévues :

- Rendre l'évaluation du rendement ouverte et transparente :
  - En avisant les organisations fédérales au sujet des critères utilisés pour évaluer leur rendement en matière de dotation un cycle complet à l'avance et en les leur communiquant ainsi qu'au Parlement.
  - En établissant des points de repère basés sur les pratiques exemplaires pour servir de modèle aux organisations fédérales et pour faciliter l'établissement de leur rapport.

- Élaborer une stratégie de surveillance active fondée sur la gestion des risques pour soutenir la santé du système de dotation.

- Mettre au point un nouveau cadre de délégation et de responsabilisation en matière de dotation qui présente une délégation accrue aux organisations fédérales, équilibré avec une responsabilisation supérieure de leur part. Cela augmentera l'efficience de la GRH tout en assurant le respect du système fondé sur les valeurs.

- Établir de nouvelles ententes de délégation pour correspondre à la modernisation de la GRH.

1.2.2. Objectif clé : Réaliser des études indépendantes du système de dotation afin d'identifier les risques et évaluer sa santé.

Contexte/défis :

- La CFP doit rebâtir sa capacité de vérification qui sera accrue par la nouvelle législation. Les vérifications et les examens sont actuellement gravement freinés par les niveaux de ressources limités.

Résultats généraux :

- Une étude thématique portant sur la compétence et la justice (www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/competency_f.htm) a été complétée. Plusieurs bonnes pratiques ont été identifiées. Les organisations fédérales sont conscientes de l'importance de ces valeurs et recherchent des moyens d'améliorer leurs approches en matière de dotation. La plupart des répondants ont exprimé leur confiance dans l'application des valeurs là où ils travaillent. L'étude fait également ressortir, entre autres, la nécessité d'améliorer la surveillance et d'accroître l'information et la formation sur ces valeurs. Ces études assurent les parlementaires et les Canadiens et les Canadiennes que les problèmes sont identifiés et font l'objet d'un suivi.

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : Une évaluation de fond du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) sera entreprise.

- Une évaluation du PPACS a été complétée. Elle indique que le programme atteint avec succès ses objectifs; il est important pour assurer la disponibilité des cadres supérieurs en nombre suffisant. Les recommandations visent à peaufiner le programme et à mettre davantage l'accent sur le perfectionnement plutôt que sur l'avancement accéléré. (www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/aexdp_f.htm)

- Une vérification spéciale du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) a été effectuée pour déterminer si les allégations d'irrégularités dans l'embauche des étudiants et des étudiantes étaient fondées. L'examen a révélé un programme fondamentalement solide qui place avec succès des milliers d'étudiants et d'étudiantes par le biais de processus qui respectent les objectifs du programme et les valeurs de dotation de la fonction publique. Toutefois, la vérification spéciale a révélé un pourcentage (19 %) de cas suspects, quoiqu'ils ne soient pas confirmés. La CFP a partagé les résultats de la vérification avec toutes les organisations fédérales : elles ont pris au sérieux les problèmes généraux et les cas spécifiques. La CFP a établi et mis en œuvre un plan d'action en réponse aux huit recommandations concernant l'administration du programme et des mesures correctives ont été prises. (www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/fswep-pfete_f.htm)

Priorité 1.3. Alimenter l'approche de dotation fondée sur les valeurs pour rehausser la prise en charge du système par les gestionnaires.

1.3.1. Objectif clé : Mieux équiper, les gestionnaires et les spécialistes en RH pour leur permettre de prendre les décisions en matière de dotation dans le cadre de la législation actuelle en se fondant sur les valeurs et les principes de gestion de la dotation.

Contexte/défis :

- La fonction publique a vu une augmentation du nombre de nouveaux membres du personnel des RH sans expérience, avec 72 nouvelles personnes embauchées à des postes au niveau d'entrée en 2001-2002. Les efforts pour les former ainsi que les efforts pour sensibiliser les gestionnaires aux valeurs et aux flexibilités de la dotation ont donné lieu à une demande croissante envers la CFP de conseils et de soutien à l'apprentissage. Par conséquent, il existe un besoin pressant de renforcer la capacité de la collectivité des RH et chez les gestionnaires.

- L'importance croissante mise sur la responsabilisation des gestionnaires nécessite que la CFP et les organisations fédérales continuent de mettre au point des approches qui reconnaissent la prise en charge du système de dotation par les administratrices générales et les administrateurs généraux et les gestionnaires.

Résultats généraux :

- Les conseillers et les conseillères en dotation de la CFP ont répondu à plus de 9 900 demandes de renseignements sur la dotation, une augmentation de 33 % comparativement à 6 700 et 6 300 demandes respectivement en 2001-2002 et en 2000-2001. Cela illustre le besoin croissant de conseils et d'orientation chez les spécialistes des RH.

- Un sondage sur la satisfaction de la clientèle a été administré aux chefs de la dotation dans la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario, et la plupart des participants et des participantes ont déclaré être satisfaits des outils et des services offerts.

- Les contributions de la CFP :
  - Près de 200 activités d'apprentissage réalisées dans tout le Canada ont rejoint plus de 6 000 participants et participantes qui ont exprimé un taux moyen de satisfaction de 86 %.
  - Lors d'une conférence nationale sur le ressourcement, 50 ateliers ont été offerts à plus de 800 participants et participantes qui ont déclaré en avoir grandement bénéficié.
  - Un site Internet a été conçu pour communiquer les questions, les initiatives et les activités concernant les RH en réponse à deux priorités, soit le renforcement de la capacité de la collectivité des RH et le lien avec d'autres forums des RH.

- Comme le contexte ci-dessus l'illustre, la CFP a été un partenaire actif du perfectionnement et de l'accréditation des spécialistes en RH dont le nombre a presque doublé depuis l'an dernier, se situant à 153, ce qui contribue à accroître la capacité des organisations fédérales d'offrir des services de RH.

- Un nouveau *Guide de délégation des pouvoirs en dotation* (www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/delegation/index_f.htm) a été rendu disponible aux gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique pour les sensibiliser davantage aux pouvoirs de

dotation qui peuvent être délégués. La CFP a fait appel à une approche multimédia pour communiquer cette information (courrier direct, disque compact et site Internet).

1.3.2. Objectif clé : Mettre en œuvre les mesures correctives[1] plus rapidement et avec plus de constance.

Contexte/défis :

- La constance dans la prescription de mesures correctives aux organisations fédérales est assurée par un réseau national de bureaux régionaux de la CFP.

Résultats généraux :

- Suite aux 128 appels accueillis et aux enquêtes, des mesures correctives ont été prescrites dans une moyenne de 16 jours et leur mise en œuvre par les organisations fédérales a nécessité en moyenne 34 jours. En 2001-2002, suite aux 127 appels accueillis, des mesures correctives ont été prescrites dans une moyenne de 14 jours et leur mise en œuvre par les organisations fédérales a été complétée, en moyenne, en 52 jours.

- Les mesures correctives ont conduit à la révocation de 21 nominations et les noms de 13 candidats et candidates ont été enlevés de listes d'admissibilité afin d'empêcher leur nomination. D'autres mesures correctives ont été requises dans le cas de 120 processus et comprenaient la tenue de nouveaux processus d'évaluation, la considération d'autres candidats et candidates ou l'annulation du processus de sélection. Aucune organisation fédérale n'a vu révoquer ses pouvoirs délégués. Toutefois, des mesures ont été prises pour aider les organisations à gérer leurs pouvoirs.

Priorité 1.4. Accroître le pouvoir de dotation ministériel grâce à des initiatives novatrices qui confèrent plus de flexibilité et la rapidité nécessaire.

1.4.1. Objectif clé : Continuer de mettre à l'essai une plus grande délégation du pouvoir de recrutement aux organisations fédérales, afin d'augmenter la flexibilité et de protéger le mérite, et qui pourrait s'appliquer au nouveau régime de GRH.

Répertoires de candidatures préqualifiées :

Résultats généraux :

- La CFP a aidé les organisations fédérales à établir des répertoires de candidates et candidats préqualifiés et prêts pour une nomination; leur utilisation offre un moyen efficient, opportun et proactif de doter des postes.

- La délégation est considérée sur demande et autorisée sur une base d'essai, permettant à la CFP d'assurer que le mérite est protégé.

[1] Les mesures correctives sont les mesures prises par une agente ou un agent autorisé de la CFP pour prescrire quelles mesures une organisation fédérale ayant des pouvoirs délégués doit prendre pour corriger une lacune du processus de dotation qui est déterminée conformément à un appel accueilli.

- Grâce à la plus grande souplesse des pouvoirs délégués aux administratrices générales et aux administrateurs généraux en août 2001, les organisations fédérales ont nommé 20 EX-02 et EX-03 pleinement qualifiés du répertoire de candidatures préqualifiées en gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Amélioration prévue :

- Participer au groupe de travail du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique sur les répertoires de candidatures préqualifiées pour surveiller les projets pilotes portant sur les pouvoirs délégués afin de recommander les améliorations nécessaires à la politique des répertoires de candidatures préqualifiées.

Processus de nomination sans concours :

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : « On s'attend à ce que les administratrices et administrateurs généraux accordent une plus grande attention aux valeurs d'équité, de transparence et d'impartialité s'ils sont responsables des nominations sans concours. Pour réduire davantage le risque, la Commission s'assurera que les ministères auront établi les cadres de gestion requis avant la délégation. De plus, elle évaluera les résultats des projets pilotes. »

Résultats généraux :

- Pour offrir le maximum de flexibilité en matière de dotation aux organisations fédérales pour se préparer au nouveau régime de GRH, la CFP a délégué, sur une base d'essai, le pouvoir de faire des nominations externes sans concours. À ce jour, la CFP a délégué ce pouvoir à : la Défense nationale, Développement des ressources humaines Canada, Environnement Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Transports Canada, la Gendarmerie royale du Canada et Santé Canada. Le projet pilote de deux ans d'Industrie Canada a été prolongé pour permettre une évaluation complète des leçons apprises et leur application avant la délégation permanente. Un comité de représentantes et de représentants de la CFP, des organisations fédérales et des syndicats a été établi pour évaluer les projets pilotes.

- Des ententes spéciales concernant la délégation de pouvoirs et la responsabilisation ont été approuvées pour le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) et Infrastructure Canada.

- Le pouvoir de recrutement de personnel pour offrir les services linguistiques et de traduction a été accordé à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

- Le pouvoir de recruter des ingénieurs à tous les niveaux a été délégué à Industrie Canada et à l'Agence spatiale canadienne.

Amélioration prévue :

- La CFP a approuvé et mettra en œuvre un cadre visant à guider l'évaluation des projets pilotes. Les avantages prévus comprennent une meilleure connaissance du degré auquel les organisations fédérales s'acquittent de leurs responsabilités en

utilisant leur pouvoir délégué ainsi que le degré auquel les valeurs de dotation sont respectées. Le cadre guidera également la future agence de surveillance pour déléguer des pouvoirs semblables.

1.4.2. Objectif clé : Renforcer la relation de la CFP avec le Parlement ainsi que son rôle d'établissement des rapports auprès de celui-ci.

Contexte/défis :

- L'expérience de la CFP a démontré qu'un dialogue significatif avec les parlementaires est essentiel pour élaborer des politiques qui répondent aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. L'élaboration de politiques sensibles aux besoins est grandement améliorée grâce aux réunions entre la CFP et les sénateurs et les sénatrices, de même que les députés et les députées pour discuter des préoccupations importantes pour les citoyens et les citoyennes.

- Jusqu'à tout récemment, les parlementaires ont eu peu de dialogue avec la CFP.

Amélioration antérieure prévue (2000-2001) : L'établissement de relations efficaces et opportunes avec les parlementaires découleront d'un plan d'action dynamique visant à mieux faire comprendre le rôle de la CFP et l'importance du mérite et des valeurs au sein de la fonction publique fédérale. (www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/00-01/PSC00dpr/PSC0001dpr_f.asp)

Résultats généraux :

- La CFP a encouragé activement les parlementaires à améliorer cette relation. Les initiatives prises durant la dernière année incluent : des séances d'information techniques sur le rapport de recherche intitulé *La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique* (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index_f.htm) et sur la zone nationale de sélection, une comparution devant le Comité mixte permanent des langues officielles en juin 2002 pour discuter des moyens de renforcer le rôle de la CFP à l'appui de la dualité linguistique, une réunion avec le caucus de la RCN et la parution de deux numéros d'un nouveau bulletin à l'intention des parlementaires.

- La CFP a également été invitée à présenter un exposé devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (www.psc-cfp.gc.ca/centres/submission_f.htm) à deux reprises pour discuter du projet de loi C-25 (la future *Loi sur la modernisation de la fonction publique*). La CFP a formulé des recommandations, dont certaines ont été acceptées, incluant par exemple un rôle accru de la CFP dans la vérification de l'établissement des qualités et plus de dialogue avec les parlementaires.

Amélioration prévue :

- D'autres initiatives visant à renforcer les relations avec les parlementaires sont envisagées, dont par exemple des rapports spéciaux, l'utilisation du bulletin de la CFP

à l'intention des parlementaires, des comparutions devant les comités de la Chambre des communes et ceux du Sénat ainsi que des séances d'information régulières.

Priorité 1.5. Aider à renforcer la capacité de la fonction publique de planifier les RH dans le cadre d'une solide planification opérationnelle.

1.5.1. **Objectif clé :** Satisfaire les besoins de talents à long terme de la fonction publique grâce à une meilleure planification des RH par les organisations fédérales.

Contexte/défis :

- Ces trois dernières années, les rapports annuels de la CFP au Parlement ont mis en lumière le manque de planification adéquate des RH. (www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm)

- La planification et la gestion efficaces des RH nécessitent que les organisations fédérales aient une connaissance et une compréhension approfondies des facteurs démographiques de l'effectif actuel, des tendances projetées quant à la retraite et des intentions des membres du personnel de la fonction publique en ce qui a trait à leur carrière.

- Un sondage de la CFP auprès des groupes de relève de la direction (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index_f.htm) a offert une meilleure compréhension de l'offre de main-d'œuvre. Il a aussi fourni des données à jour, fiables et mesurables sur les plus importants groupes de relève de la direction. Le sondage a montré qu'il existe une réserve adéquate de candidats et de candidates et un intérêt suffisant pour les postes de direction, mais a mis les organisations fédérales au défi d'assurer le perfectionnement des fonctionnaires des groupes de relève non traditionnels pour assurer la constitution d'une haute direction représentative.

Résultats généraux :

- La CFP a soutenu les organisations fédérales dans leurs efforts visant à renforcer leur capacité d'analyse et de planification de leurs RH en offrant aux analystes des RH une formation en analyse et en modélisation (la formation a été fournie dans cinq organisations fédérales). Cette formation a également augmenté la collaboration et le partage des connaissances entre les intervenants de la collectivité des RH, dont les organismes centraux et le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines.
- Un Système d'information analytique basé sur les emplois est maintenant en place comme outil de surveillance pour analyser les tendances dans l'ensemble du gouvernement. Il s'agit d'une base de données de plus de deux millions d'enregistrements assurant l'uniformité et l'exactitude des données sur une période de 13 ans (1990 à nos jours). Il offre une interface conviviale permettant à la CFP d'analyser la dotation.

- Des études sur les collectivités fonctionnelles (par exemple, RH, soutien administratif, sécurité) ont fourni de nouvelles perspectives sur les défis associés au recrutement et au maintien en poste, et ont conduit à la conception de plans des RH bien ciblés pour les relever.

- La CFP a lancé le site de l'information statistique (www.psc-cfp.gc.ca/accex/smrtshop/winter2003/feb4__imd_f.htm). Le « cube » est une base de données électronique multidimensionnelle qui offrira aux organisations fédérales un accès aux données sur les nominations et peaufinera l'information à l'aide de différents paramètres (par exemple, un ministère particulier, une région, un groupe).

Amélioration prévue :

- Le cube sera rendu accessible aux organisations fédérales sur le site Internet du gouvernement fédéral.

Objectif stratégique 2 : Relever les défis liés à la gestion des ressources humaines au moyen de programmes et de services novateurs.

La CFP travaille constamment à améliorer ses programmes et services aux Canadiennes et aux Canadiens et aux organisations fédérales qui offrent des services à la population canadienne. Ainsi, la CFP a consacré beaucoup d'efforts à étendre l'accès aux Canadiennes et Canadiens aux perspectives d'emploi dans la fonction publique. Pour les organisations fédérales, la CFP travaille en collaboration avec elles pour améliorer les processus et les outils de GRH.

Un montant de 118 millions de dollars a été affecté à des programmes et services qui contribuent directement à la GRH.

Priorité 2.1. Transformer et adapter les programmes et les services pour tenir compte des besoins futurs de la clientèle et de l'orientation de la modernisation de la GRH.

Principaux partenaires :

- Grâce à ses bureaux régionaux, la CFP exerce le leadership en matière de dotation, de recrutement et d'équité en matière d'emploi. La collaboration a lieu avec des organisations comme le Comité des hauts fonctionnaires, le Secrétariat du Conseil du Trésor, les conseils fédéraux régionaux, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) et les comités consultatifs.

2.1.1. Recrutement et dotation

Objectif clé : Moderniser les programmes et services par l'application de la technologie, et ce de façon compatible avec l'initiative du gouvernement en direct (GED).

Tout d'abord, la CFP cherche à améliorer son système actuel de recrutement sur Internet. Deuxièmement, elle examine l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux perspectives d'emploi par une mise en œuvre élargie d'une zone nationale de sélection.
Troisièmement, elle explore les solutions aux problèmes posés par le système Internet actuel grâce à deux projets pilotes.

Recrutement par le biais de Internet :

Contexte/défis :

- Grâce à son site www.emplois.gc.ca , la CFP offre aux Canadiens et aux Canadiennes la possibilité de postuler en direct pour un emploi dans la fonction publique. Internet permet à la population canadienne de connaître tous les emplois qui y sont offerts.

- Tel qu'illustré dans le tableau suivant, le nombre de mises en candidature a presque doublé durant les trois dernières années et a augmenté de 10 % lors des deux derniers exercices financiers, reflétant un intérêt accru pour la fonction publique comme employeur de choix. L'accès élargi aux perspectives d'emploi, combiné à l'augmentation des mises en candidatures par le biais de Internet, augmente la pression sur les services de sélection de la CFP. Toutefois, cette dernière développe et vérifie la technologie pour répondre à cette charge de travail accrue.

TABLEAU 1			
	2000-2001	**2001-2002**	**2002-2003**
Nombre de processus*	4 280	4 247	3 020
Nombre de mises en candidature	277 910	473 447	522 713
Nombre moyen de mises en candidature par processus	65	111	173
Pourcentage de mises en candidature sur Internet	73 %	83 %	89 %
Pourcentage de mises en candidature d'équité en emploi			
– Femmes	47,3 %	48,5 %	50,4 %
– Autochtones	4,2 %	3,7 %	3,6 %
– Personnes handicapées	2,8 %	3,1 %	3,4 %
– Minorités visibles	21,8 %	26,0 %	27,2 %

*Note : Les processus sont des concours ouverts au public annoncés dans les bureaux régionaux et de district de la CFP et ne comprennent pas les références faites à partir des répertoires, les concours publics pour recruter des cadres, les concours ministériels publics (par le biais de la délégation), le recrutement sans concours et les processus de recrutement électronique.

Résultats généraux :

- Le nombre de visites à www.emplois.gc.ca a augmenté de 34 % depuis le dernier exercice financier, passant de près de 11,5 millions de visites à plus de 15 millions.
- 46 % des candidates et des candidats interrogés qui postulent à une poste indiquaient être « satisfaits » à « très satisfaits » du service, 30 % étaient « insatisfaits » ou « très insatisfaits », et 24 % étaient « neutres », ce qui indique qu'il reste de la place pour l'amélioration. Les répondantes et les répondants ont indiqué trois priorités d'amélioration : plus d'information sur la durée totale du processus d'embauche dans la fonction publique, plus d'information sur le processus d'embauche dans la fonction publique, et une utilisation plus facile du site. Les réponses fournies au sondage de 2001-2002 étaient très semblables. Les projets pilotes sur le recrutement électronique abordent certains de ces problèmes.

Initiative d'amélioration des services et Gouvernement en direct

- En général, au niveau de base, 64 % des répondantes et des répondants au questionnaire étaient « satisfaits » ou « très satisfaits » du site Internet sur le recrutement, et 88 % étaient « satisfaits » ou « très satisfaits » des services en personne.

- L'accès aux services en personne a été soulevé par quelques répondantes et répondants au sondage. La question a rapidement été réglée en s'assurant que tous les renseignements sur la CFP se trouvent dans les pages bleues de tous les annuaires téléphoniques aussitôt qu'ils sont publiés.

- Pour les Canadiens et les Canadiennes qui n'ont pas accès à Internet, la CFP offre le service sans frais national Infotel qui fournit les mêmes renseignements que le site Internet www.emplois.gc.ca. Ainsi, toutes les personnes à la recherche d'un emploi ont un accès équitable aux perspectives d'emploi de la fonction publique et n'ont pas besoin de savoir utiliser Internet. Il est possible de retrouver plus d'information sur la stratégie du gouvernement en direct de la CFP à : www.psc-cfp.gc.ca/centres/gol_strat_f.htm.

Zone nationale de sélection[2] :

Contexte/défis :

- La CFP s'est engagée à recourir davantage à une zone nationale de sélection comme moyen d'améliorer l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux perspectives d'emploi de la fonction publique. L'accroissement de l'utilisation d'une zone nationale de sélection nécessite de trouver un équilibre entre l'équité de l'accès et l'efficience du système de dotation. Le système de recrutement manuel actuel ne peut pas soutenir l'augmentation du nombre de mises en candidature découlant de l'utilisation répandue de la zone nationale de sélection. La CFP a déterminé qu'un moyen de recrutement électronique est nécessaire. Un projet pilote de recrutement électronique lancé en 2002 a permis de déterminer que le temps nécessaire pour trier les demandes d'emploi et préparer les candidats et candidates pour l'évaluation est réduit presque de moitié lorsque la technologie intervient, passant de 15 à huit (8) jours. Cela a crée l'opportunité d'utiliser la technologie pour sélectionner un plus grand nombre de candidats et de candidates rapidement et équitablement tout en respectant les normes de transparence et d'équité.

- La CFP a adopté une approche réfléchie et responsable pour évaluer les coûts et les avantages associés à l'utilisation de la technologie pour soutenir l'utilisation plus importante d'une zone nationale de sélection. Les changements à la politique sur les

[2] Les zones de sélection servent à déterminer l'admissibilité des candidats et des candidates aux perspectives d'emploi de la fonction publique. Une zone nationale de sélection signifie que toutes les personnes résidant au Canada et les citoyennes et les citoyens canadiens résidant à l'étranger sont admissibles.

zones de sélection dépendent d'un investissement accru dans les solutions technologiques.

- Une zone nationale de sélection a été utilisée dans environ 24 % des processus de sélection, comparativement à 22 % en 2001-2002 et 17 % en 2000-2001. Le gain marginal de 2 % durant l'exercice financier 2002-2003 est indicateur des limites de la croissance de l'utilisation d'une zone nationale de sélection à l'aide du système manuel actuel. Les résultats généraux montrent que les organisations fédérales ne pourront pas réaliser plus de progrès sur l'utilisation d'une zone nationale de sélection sans un investissement majeur dans la technologie de recrutement.

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : Une fois que la CFP aura évalué les résultats des projets pilotes, elle déterminera, en consultation avec les parlementaires, s'il est souhaitable d'étendre l'application de la zone nationale de sélection. Les résultats finaux des projets pilotes devraient être connus à l'automne 2002.

Résultats généraux :

- Les projets pilotes visant à vérifier la faisabilité de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection ont été menés dans cinq zones (Moncton, région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario, Québec, Saskatchewan, et Victoria). Un rapport a été préparé pour les parlementaires en juin 2003. Il établit la stratégie de la CFP et les besoins en ressources qui y sont associés. (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/aos-zns-0603/index_f.htm)

Amélioration prévue :

- Tel que l'indique le rapport, sous réserve du financement adéquat, d'autres progrès sont possibles.

Projets pilotes de recrutement électronique :

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : Dans le cadre d'un projet pilote de recrutement électronique, lancé à la fin du printemps 2002 dans la région du Centre et du Sud de l'Ontario, on examinera la faisabilité et le coût de l'utilisation d'un système de recrutement électronique standard pour gérer les grandes quantités de demandes d'emploi, accélérer le recrutement et élargir le bassin de candidats et candidates destiné aux gestionnaires qui embauchent.

Contexte/défis :

- Le projet pilote de recrutement électronique de la région du Centre et du Sud de l'Ontario a été lancé en direct au printemps 2002 et a été prolongé jusqu'à ce qu'une solution électronique viable soit adoptée. Un deuxième projet pilote (le Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP) a été lancé en mars 2003 dans la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario. Le SRFP a été développé à partir de la technologie utilisée pour le recrutement postsecondaire afin d'inclure le recrutement général et la capacité de sélection électronique.

- La progression de la mise en œuvre de la technologie de recrutement électronique exigera le cadre de mérite, les normes, le contenu et le renforcement des capacités nécessaires. La CFP accomplit tout ce qu'elle peut compte tenu du niveau actuel de ses ressources.

Principaux partenaires :

- Les gestionnaires des organisations fédérales ont joué un rôle clé dans la mise en œuvre du système de recrutement électronique dans la région du Centre et du Sud de l'Ontario. Dans le cas du projet pilote de la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario, le contenu du SRFP a été élaboré conjointement par la CFP, les collectivités fonctionnelles, les personnes handicapées, le secteur privé et les gestionnaires des RH d'organisations fédérales.

Résultats généraux :

- Les deux projets pilotes ont été mis en œuvre avec succès. Ils ont été bien accueillis par les spécialistes en RH et les gestionnaires des organisations fédérales, ainsi que le grand public.

- Malgré la complexité de la sélection électronique et de la conception du SRFP, et malgré les échéances strictes, les deux projets pilotes ont été complétés tout en respectant l'échéancier et le budget.

- Le recrutement électronique a augmenté la rapidité des processus de recrutement et a aidé à la sélection électronique du grand nombre de candidatures reçues. Il profite considérablement aux candidats et candidates, aux gestionnaires qui embauchent et à la collectivité des RH, entraînant des économies de temps et d'énergie. Les Canadiennes et les Canadiens peuvent postuler à un emploi par voie électronique, être appariés aux emplois correspondant à leurs compétences et obtenir les résultats de façon rapide et efficace par voie électronique. Les systèmes sont souples, dynamiques et facile à utiliser.

Amélioration prévue :

- Les leçons apprises lors des projets pilotes seront utilisées comme base pour la mise en œuvre du recrutement électronique à plus grande échelle à mesure que le financement devient disponible.

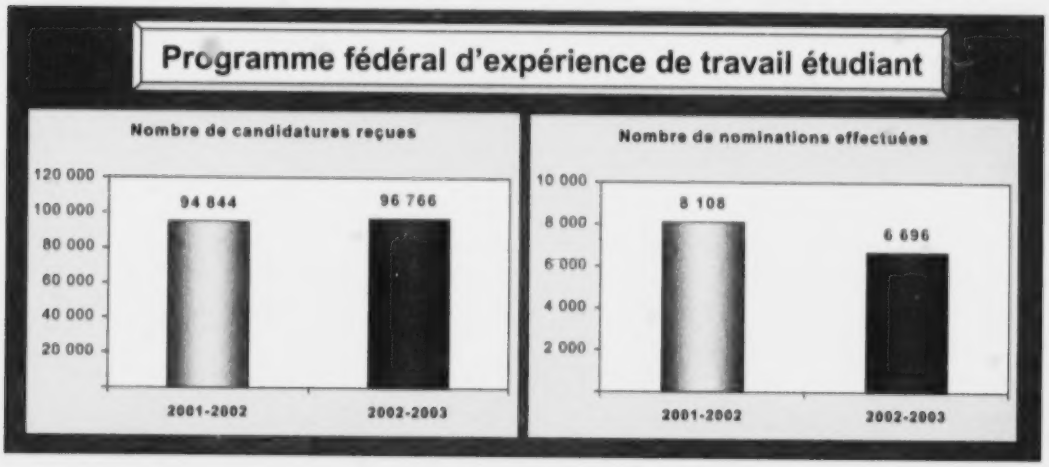
Objectif clé : Fournir des recrues qualifiées et représentatives aux organisations fédérales grâce à des programmes de recrutement ministériels[3].

[3] Les descriptions des programmes de recrutement ministériels mentionnés dans cette section sont accessibles sur le site Internet de la CFP www.psc-cfp.gc.ca.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) :

Résultats généraux :

- Tel que le démontrent les tableaux suivants, le nombre de nominations effectuées a légèrement diminué en comparaison de la dernière année financière alors que la quantité de mises en candidatures reçues s'est quelque peu accrue.



- Des candidats et candidates (peuvent soumettre plusieurs demandes d'emploi) qui ont participé en 2002-2003, environ 14 % ont indiqué être membres des groupes de minorités visibles, environ 8,5 % sont des Autochtones et environ 2% sont des personnes handicapées.

Programme de recrutement postsecondaire (RP) :

Améliorations antérieures prévues (2001-2002) : En 2002-2003, plusieurs améliorations visant le RP le positionneront pour un transfert éventuel de certaines fonctions à d'autres organisations fédérales. De plus, l'objectif du RP en 2002-2003 est de réaliser le recrutement tout au long l'année.

Résultats généraux :

- Le programme a accru l'accessibilité des candidats et des candidates de tout le pays et est opérationnel durant toute l'année.

- À l'exception des personnes handicapées, le RP a toujours satisfait aux objectifs de représentativité de l'équité en matière d'emploi ou les a même dépassés.

- La vérificatrice générale a formulé un commentaire positif dans son *Rapport Le Point* (mai 2003, chapitre 5), indiquant que la CFP « a réussi à remodeler le Programme de recrutement postsecondaire pour qu'il réponde mieux aux besoins de renouvellement des ministères et pour le rendre plus attrayant aux yeux des diplômés universitaires ». Le rapport se trouve à www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/03menu_f.html.

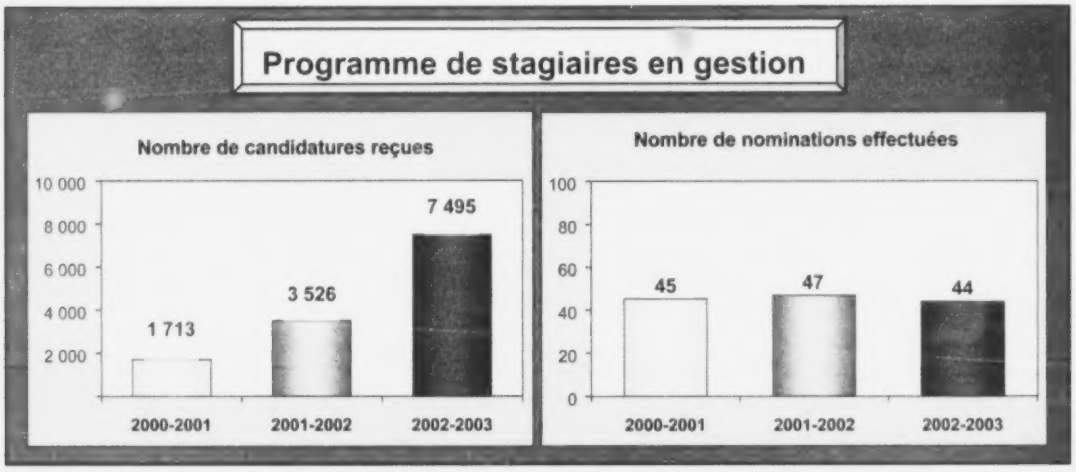
- Nonobstant les changements apportés au RP, la CFP et la vérificatrice générale ont signalé leur préoccupation concernant la diminution des nominations dans le cadre de ce programme l'an dernier (656 nominations en 2000-2001, 959 en 2001-2002 et 592 en 2002-2003). Étant donné l'utilisation réduite du RP par les organisations fédérales en 2002-2003, le programme pourrait perdre de sa crédibilité auprès des étudiants et des étudiantes.

Programme de stagiaires en gestion (PSG) :

Résultats généraux :

- Le recrutement dans le cadre du PSG a été inférieur à celui du dernier exercice financier. Plusieurs organisations fédérales qui ont recruté par le biais du PSG n'ont pas pu participer en 2002-2003 en raison du manque de fonds.

- Les tableaux suivants montrent l'accroissement constant du nombre de candidatures reçues, qui a doublé d'année en année durant les trois dernières années, alors que le nombre de nominations effectuées est demeuré similaire. (Note : il s'agit de nominations effectuées par des organisations fédérales assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* seulement.)



- Des stagiaires nommés, 18 % étaient membres des groupes de minorités visibles, 4,5 % étaient des Autochtones et 2 % étaient des personnes handicapées.

- Un sondage a été mené auprès des participants et des participantes du PSG en ce qui concerne l'avenir de ce programme. Les résultats ont révélé que plus de la moitié des participants et des participantes quittent à la troisième année de ce programme de quatre ans pour occuper un autre poste à leur niveau actuel ou plus élevé.

Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) :

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : Les responsables du Programme CAP entreprennent une initiative visant à améliorer l'avancement des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique.

Résultats généraux :

- Le CAP et le CAP-EE (équité en matière d'emploi) assurent le perfectionnement de leaders et de gestionnaires compétents, ainsi que la création d'un groupe de relève qualifié et bilingue qui est représentatif de la population canadienne pour des postes de cadres supérieurs (EX).

- 99 nouvelles participantes et nouveaux participants du CAP et du CAP-EE ont été recrutés (dont 51 membres des minorités visibles – le groupe visé par le CAP-EE en 2002-2003). Au 31 mars 2003, 61 (30 %) candidats et candidates au Programme CAP appartenaient aux minorités visibles[4].

- Une campagne du CAP-EE visant les personnes handicapées a été lancée en mai 2003; la sélection et l'évaluation auront lieu en 2003-2004.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) :

Résultats généraux :

- L'évaluation de 2002 du PPACS et du processus de préqualification des sous-ministres adjoints a conclu que les programmes ont considérablement contribué à l'amélioration de la représentativité aux niveaux supérieurs. L'objectif de *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* (www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_852/ecfps_f.asp) de recruter un membre des minorités visibles sur cinq a été réalisé pour le PPACS, atteignant un taux de participation de 20 % des minorités visibles en mars 2002 – un an avant la date prévue.

2.1.2. Ressourcement des cadres de direction

Objectif clé : Accroître la flexibilité et la rapidité des organisations fédérales de répondre au moment opportun aux besoins de ressourcement des cadres de direction.

Améliorations antérieures prévues (2000-2001) :
« La dotation stratégique de cadres aidera à assurer une réserve adéquate et représentative de cadres pour les ministères. »

[4] Les données sur la représentativité sont difficiles à fournir étant donné que les campagnes du CAP-EE visent un groupe différent de l'équité en matière d'emploi chaque année, empêchant ainsi l'établissement des tendances du recrutement pour l'équité en matière d'emploi. De plus, la capacité des organisations fédérales de recruter des participantes et des participants au CAP et au CAP-EE peut varier d'année en année, ce qui influe sur les taux de représentativité.

« Des ressources supplémentaires sont requises pour mettre en œuvre certaines activités prévues au plan d'action de l'Étude des systèmes d'emploi. Ces activités aideront à aller de l'avant avec les initiatives entreprises dans le cadre de Faire place au changement, y compris les volets d'équité en matière d'emploi du CAP et du PPACS ainsi que les activités visant à avoir un objectif-repère d'un employé ou d'une employée sur cinq qui soit membre d'une minorité visible. De telles initiatives assureront la mise en place intégrale de l'Unité de recrutement externe et renforceront le renouvellement régional du personnel de direction afin d'accroître la représentation des candidats et candidates appartenant aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi. »

Contexte/défis :

- Un investissement supplémentaire dans une stratégie de recrutement externe du personnel de direction pour l'ensemble du gouvernement compatible avec le plan d'action de *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* est nécessaire pour combler l'importante sous-représentation des membres des minorités visibles dans les rangs des cadres supérieurs.

Résultats généraux :

- Les résultats associés au CAP-EE et au PPACS sont présentés précédemment dans ce *Rapport*.

- Vingt-deux séances d'orientation des cadres et six séances *Early Starters* ont été tenues dans tout le pays. Ces séances éduquent les aspirants cadres sur les compétences en leadership et le processus de sélection des cadres et aident à augmenter le nombre de membres des minorités visibles occupant un poste de direction. Cette année, 711 participantes et participants ont été rejoints par ces séances et 34 % d'entre eux se sont présentés comme membres d'un groupe des minorités visibles. Les membres des minorités visibles ont également participé à 13 autres séances d'orientation pour cadres supérieurs, ce qui représente 261 participants et participantes dans tout le Canada et ce qui porte leur nombre total à 972.

- Cinq plans de ressourcement complets pour doter des postes de cadres supérieurs ont été conçus avec des organisations fédérales pour la dotation de postes EX-01 à EX-03 en comparaison de deux plans en 2001-2002. Ces plans offrent une flexibilité de ressourcement basée sur une planification judicieuse des RH et fournissent plus d'efficience et une rapidité de service accrue. Ils permettent aux organisations fédérales de s'acquitter de leurs obligations quant aux langues officielles, aux repères de *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* et aux objectifs de représentativité, et offrent des solutions pour les situations de nomination intérimaire de longue durée.

- Des éléments plus explicites de gestion de la diversité ont été ajoutés au *Profil des compétences en leadership de la fonction publique* qui est utilisé pour la sélection et le perfectionnement des futurs cadres supérieurs.

- Un sondage sur la satisfaction de la clientèle concernant l'utilisation du répertoire de candidatures préqualifiées a eu pour résultat un remaniement des outils d'évaluation afin de faciliter l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux postes de direction de la fonction publique.

- Le nombre de candidats et de candidates pour des postes de direction a augmenté de 48 % les trois dernières années, passant de 4 613 en 2000-2001 à 6 848 en 2002-2003, ce qui a donné lieu à une augmentation du temps d'exécution de 11 semaines en 2001-2002 à 14 semaines pour l'exercice financier en cours.

Améliorations prévues :
- La délégation du ressourcement des postes de cadres supérieurs sera intégrée aux ententes de délégation générale avec les administratrices générales et les administrateurs généraux, ce qui nécessite un changement d'orientation, compatible avec le nouveau rôle de la CFP, passant de la prestation de services à l'assurance de l'intégrité du processus de dotation.

- La CFP utilisera les nouveaux systèmes de sélection et les outils d'évaluation adaptés au cours de la prochaine ronde de concours génériques pour les postes de direction afin de mieux répondre au nombre considérable de candidats et de candidates.

2.1.3. Services d'évaluation

Objectif clé : Continuer d'élaborer des instruments et des processus d'évaluation valides, fiables, justes et efficients.

Contexte/défis :
- Les limitations des ressources et des budgets, ainsi que les changements fréquents quant aux priorités influent sur la capacité de la CFP de diffuser de nouveaux instruments d'évaluation ou d'en mettre certains à jour au moment opportun. En conséquence, la CFP établit les priorités à chaque année.

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : La CFP continue de chercher une solution à plus long terme qui offrira une plate-forme stable, rentable et sûre pour convertir un plus grand nombre de ses instruments en ligne.

Résultats généraux :
- Certains processus et instruments d'évaluation importants ont été modernisés ou remplacés et les initiatives d'évaluation électronique ont été élargies (par exemple, une solution impartiale pour l'examen de recrutement des diplômés).

- Les épreuves de lecture et d'écriture en langue seconde, l'épreuve de communication écrite et le test d'habiletés cognitives ont été mis à jour et convertis en ligne.

Amélioration prévue :
- La CFP continuera de concevoir des instruments rentables et plus simples, par exemple le centre d'évaluation pour la nomination des cadres de direction.

2.1.4. Représentativité

Objectif clé : Accroître la représentation des membres des groupes désignés dans l'effectif de la fonction publique.

Contexte/défis :

- Avec la fin du Programme des mesures positives d'équité en emploi et de *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* comme sources de financement, la CFP a adopté l'approche d'intégration de l'équité en matière d'emploi dans ses opérations et services réguliers de recrutement et de dotation à l'intention de ses organismes clients.

- Les conclusions d'une étude de la CFP menée en 2002, *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* (www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/back1_f.htm), indiquent qu'il y a plus d'intérêt, d'engagement et de capacité chez les femmes et les membres des minorités visibles pour les postes de cadres au niveau d'entrée comparativement à l'ensemble de la relève. Toutefois, la plupart des minorités visibles membres des groupes de relève de cadres sont concentrées dans les groupes de relève non traditionnels (principalement en sciences et technologie). Il est nécessaire de renforcer leur capacité en langue seconde, en leadership et en expérience de l'élaboration de politiques.

Amélioration antérieure planifiée (2001-2002) : « La CFP continue de trouver des moyens de réduire la charge de travail interne tout en augmentant son rayonnement. Toutefois, avec les ressources actuelles, les améliorations ne peuvent être que limitées. »

Résultats généraux :

- En janvier 2003, les statistiques indiquaient que la représentation des membres des minorités visibles s'était améliorée de 5,7 % à 10 % dans l'ensemble de la fonction publique.

- Pour contribuer au développement d'une fonction publique représentative qui profite aux opérations gouvernementales et qui est un meilleur reflet de la diversité de la population canadienne, les efforts pour rejoindre les groupes d'équité en matière d'emploi ont été maintenus et rehaussés, particulièrement pour les collectivités des minorités visibles (par exemple, séances d'information ciblées, documents de communication, médias communautaires, participation aux salons des carrières, recrutement sur les campus).

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : « La CFP entend continuer de travailler avec les ministères pour cerner les possibilités de regroupement des efforts, réduire le nombre d'avis de concours et élaborer des répertoires ministériels ou à l'échelle des services, au besoin. »

Résultats généraux :

- La CFP a favorisé l'utilisation de 18 répertoires régionaux de l'équité en matière d'emploi représentant environ 5 000 candidates et candidats qualifiés. Trois répertoires ont porté sur l'ensemble des groupes de l'équité en matière d'emploi, trois ont porté principalement sur les membres des minorités visibles, cinq sur les Autochtones et sept sur les personnes handicapées. Ces données soutiennent les bonnes pratiques de planification des RH et améliorent l'efficience et la rapidité de la dotation.

- La CFP a fourni aux organisations fédérales de l'information sur leurs taux de représentation des minorités visibles, les différences entre leurs taux de représentation et les données sur la disponibilité sur le marché du travail et les prévisions de leurs besoins de recrutement. Cette information les a aidé à planifier les RH et à mettre au point des stratégies de recrutement ciblé pour les groupes de l'équité en matière d'emploi.

Améliorations prévues :

- Dans le cadre de l'Initiative d'intégration de l'équité en emploi (www.psc-cfp.gc.ca/centres/employment_equity/eemi_f.htm), la CFP cherche à obtenir une meilleure représentation des groupes de l'équité en matière d'emploi dans l'effectif de la fonction publique en misant sur les expériences et les leçons apprises des programmes antérieurs. La CFP a élaboré un plan national d'équité en matière d'emploi. Son objectif est d'aider les organisations fédérales à adopter et soutenir des politiques et des pratiques positives pour le recrutement et le maintien en poste du personnel. Les résultats de l'Initiative seront évalués à la fin de 2003-2004 en se basant sur un cadre de mesure du rendement.

- Dans le but d'aider les organisations fédérales à adopter et à soutenir des politiques et des pratiques positives pour le recrutement et le maintien en poste, la CFP élabore un cadre pour l'équité en matière d'emploi visant à améliorer l'accès, la flexibilité et la responsabilisation des organisations fédérales.

Objectif clé : Procurer plus d'outils de ressourcement impartiaux qui soutiennent l'équité en matière d'emploi et la diversité.

Résultats généraux :

- La CFP a poursuivi ses efforts pour éliminer les obstacles à la sélection et à l'évaluation des candidates et des candidats afin d'atteindre une fonction publique représentative. La CFP a revu ses outils d'évaluation et de sélection – des examens écrits et cognitifs aux simulations et aux entrevues. Le personnel élaborant les tests a reçu une formation spéciale pour s'assurer que les nouveaux tests ou ceux qui sont revus ne présentent pas un parti pris culturel.

- La CFP a offert aux gestionnaires de la fonction publique une orientation pour les aider à traiter efficacement les demandes croissantes d'aménagements au cours des processus de sélection et d'évaluation des personnes handicapées en publiant ses

nouvelles *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées* (www.psc-cfp.gc.ca/ppc/disability/chap_1_f.htm). Elles ont été affichées sur le site Internet de la CFP. Une tournée pancanadienne a été entreprise au cours de laquelle 600 spécialistes des RH et gestionnaires de plus de 15 villes ont participé à 23 séances d'information. Trois mille exemplaires des lignes directrices ont été distribués.

- Pour sensibiliser les gestionnaires aux questions complexes associées au recrutement et à l'auto-identification des membres des groupes désignés la CFP a, en juin 2003, affiché sur son site Internet les *Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié : supprimer les obstacles que rencontrent les membres des minorités visibles et les peuples autochtones* (www.psc-cfp.gc.ca/ppc/removing_barriers_message_f.htm).

- Un profil révisé des compétences en leadership dans la fonction publique aide les gestionnaires à établir un effectif inclusif au niveau du leadership en ajoutant explicitement des éléments de gestion de la diversité.

Représentativité au sein de la CFP :
La CFP a mené, en janvier et février 2003, un sondage en direct sur la représentativité dans l'organisation afin d'obtenir une meilleure connaissance des facteurs démographiques internes de l'équité en matière d'emploi et d'améliorer le processus décisionnel lié aux RH. Le sondage a confirmé que les taux de représentation de la CFP pour tous les groupes de l'équité en matière d'emploi dépassent les taux de disponibilité sur le marché du travail.

2.1.5. Apprentissage

Objectif clé : Renforcer un effectif qualifié par le perfectionnement et le maintien en poste du personnel talentueux.

Améliorations antérieures prévues (2000-2001) :
« La fonction d'assurance de la qualité de FPC [Formation et perfectionnement Canada; www.edu.psc-cfp.gc.ca/] sera officialisée et une approche plus proactive visant à assurer la qualité sera adoptée. »

« FPC demeurera un organisme de formation à la fine pointe en investissant l'excédent accumulé du fonds renouvelable dans des activités de renouvellement technologique. »

« Tous les produits d'apprentissage de FPC doivent être mis à jour ou reconçus et de nouveaux doivent être élaborés dans des délais serrés. [...] Les ressources actuelles et le niveau de financement de FPC ne suffiront pas puisque le coût de cette activité est évalué à près d'un million de dollars. »

Améliorations antérieures prévues (2001-2002) :
« FPC travaillera en étroite collaboration avec le SCT et le Forum des chefs d'apprentissage à mettre en œuvre une nouvelle politique d'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, entrée en vigueur en mai 2002. »

« En 2002-2003 on mettra en œuvre une stratégie de mise en marché du progiciel d'apprentissage électronique sur la dotation fondée sur les valeurs. Une version en ligne du cours sur les compétences sera offerte. »

Résultats généraux :

- La CFP a continué de travailler avec le Forum des chefs d'apprentissage; la politique d'apprentissage continu de la fonction publique a été publiée et mise en oeuvre comme prévu. (www.edu.psc-cfp.gc.ca/tdc/specialists/holf/reportmay28-02_f.htm)

- Plus de 20 000 membres du personnel de la fonction publique ont rehaussé leurs compétences professionnelles en participant à plus de 1 100 cours, ce qui représente une augmentation du taux de participation de 20 % par rapport à 2001-2002.

- Les résultats des questionnaires d'évaluation des cours indiquent le même taux de satisfaction qu'en 2001-2002, soit 89 %.

- FPC est en bonne santé financière avec un profit net de 701 000 $ en 2002-2003 et un excédent accumulé de 4,5 millions de dollars au 31 mars 2003.

- Un nombre accru de produits d'apprentissage électroniques et de produits d'apprentissage mixtes ont été développés par la modernisation continue des capacités technologiques.

- Comme lors des dernières années, le cours sur les valeurs en dotation a continué de renforcer la dotation fondée sur les valeurs et de préparer les organisations fédérales à une délégation accrue. En 2002-2003, la CFP a innové en mettant au point des nouveaux médias pour assurer de l'offrir à un public le plus vaste possible. Ce cours a été offert comme un moyen d'auto-apprentissage sur CD-ROM et sur Internet. Au moment de son lancement, plus de 400 disques compacts ont été distribués et plus de 120 membres du personnel se sont inscrits au cours en direct.

2.1.6. Formation linguistique

Objectif clé : Améliorer la constitution d'un effectif bilingue par le biais du perfectionnement du personnel et de son maintien en poste.

Amélioration antérieure prévue (2000-2001) : « Étant donné le niveau de financement actuel, la Commission ne satisfera pas les attentes prévues dans son mandat. Des fonds supplémentaires sont requis pour adapter et améliorer les méthodes actuelles de formation en langue seconde, satisfaire de nouveaux besoins en formation (équité en matière d'emploi, candidats et candidates ayant des difficultés d'apprentissage), mettre à

jour les programmes linguistiques actuels et élaborer de nouveaux produits didactiques informatisés. »

Améliorations antérieures prévues (2001-2002) :
« Le financement approuvé pour 2002-2003 comblera les besoins de FLC [Formation linguistique Canada; www.edu.psc-cfp.gc.ca/] liés à la formation obligatoire de candidats et candidates n'appartenant pas au groupe de la direction et permettra de former au maximum 75 membres du groupe de la direction qui doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste d'ici le 31 mars 2003. »

« Le financement supplémentaire reçu en 2001-2002 a permis d'assurer la formation linguistique du groupe de la direction et a réduit légèrement les listes d'attente et l'arriéré des services d'orientation et des opérations. Les cadres de direction se sont inscrits en moins grand nombre que prévu à la formation disponible et la liste d'attente n'a pas diminué comme prévu, en raison d'un accroissement de la demande. En ce qui a trait aux services d'orientation, le financement supplémentaire a permis à FLC de former de nouveaux conseillers et conseillères, qui entreront en fonction en 2002-2003. »

Résultats généraux :

- Il y a eu une importante augmentation de la demande de formation linguistique toute l'année; la CFP y a répondu en améliorant les services et en ajoutant du financement supplémentaire pour un an.

- 3 254 employés et employées ont suivi une formation linguistique et le taux de réussite a été de 97,1 %.

- Le financement supplémentaire et l'adoption de mesures administratives plus efficientes ont permis d'effectuer 3 211 services de diagnostic et de placement, ce qui a aidé à réduire l'arriéré de 28 semaines l'an dernier à cinq semaines.

- Bien qu'on ait réussi à réduire la liste d'attente pour la formation linguistique, elle est encore comme celle de l'an dernier ou presque (584 candidats et candidates) en raison d'une demande accrue de formation qui dépasse les prévisions. On prévoit une augmentation de 200 étudiants et étudiantes par année au cours des trois prochains exercices financiers.

- Pour répondre à la demande accrue relative à la date limite du 31 mars 2003 pour que les cadres de direction satisfassent aux exigences linguistiques de leur poste, FLC a offert une formation à 129 cadres de plus en 2002-2003. La formation linguistique a été offerte à 334 cadres supérieurs grâce au financement régulier et supplémentaire.

- On n'a obtenu aucun financement pour améliorer les méthodes de formation linguistique en 2002-2003.

Amélioration prévue :

- Le financement supplémentaire affecté par le plan d'action des langues officielles pour les trois prochaines années permettra à la CFP de répondre à la demande accrue de formation linguistique, d'adapter ses programmes pour les personnes ayant des difficultés d'apprentissage et de mettre au point de nouvelles approches pour utiliser les technologies afin de faciliter la formation linguistique.

2.1.7. Recours

Objectif clé : S'assurer que les processus de recours fonctionnent de façon opportune.

Intervention précoce dans les processus de recours :

Contexte/défis :

- L'intervention précoce dans le processus de recours encourage et applique les valeurs et les principes de dotation de la fonction publique dans le système actuel; elle soutient également l'approche de résolution des conflits du projet de loi C-25.

Amélioration antérieure prévue (2000-2001) : « On envisage d'offrir systématiquement des mécanismes d'intervention précoce en vue de régler rapidement les conflits plus près du lieu de travail et de créer un milieu de travail respectueux. »

Résultats généraux :

- À la suite des résultats positifs du projet pilote de la région de l'Atlantique réalisé en 2001-2002, les interventions précoces pour les appels ont été offertes dans tout le pays pour la première fois en 2002-2003. Les parties concernées dans 213 appels (représentant 13,2 % des appels déposés) ont accepté une intervention précoce. De ce nombre, 106 appels (50 %) ont été résolus et les appels ont été retirés, réduisant le nombre d'auditions et améliorant la qualité des relations de travail.

- La réaction des utilisateurs et des utilisatrices du processus d'intervention précoce a été très positive. Les principaux avantages sont une meilleure communication, la confiance et la satisfaction des deux parties, l'éducation, l'échange d'information et de meilleures relations de travail.

- Les rencontres d'intervention précoce ont été convoquées en temps opportun. Dans 70 % des cas, on a respecté la norme de service de 21 jours (c'est-à-dire la durée entre le moment où les parties ont convenu de participer à une telle rencontre et la tenue de ladite rencontre).

Programme de partage des médiateurs (PPM) :

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : « La CFP envisage de promouvoir le PPM auprès des ministères de tout le pays et d'organiser des cours pratiques pour permettre aux médiatrices et médiateurs et aux comédiateurs et comédiatrices d'exercer leurs compétences en médiation. »

Résultats généraux :

- La CFP a été chargée de coordonner le programme d'octobre 2000 à octobre 2003. Au total, 42 organisations fédérales y participent. Elles ont établi un répertoire de 39 médiateurs et médiatrices et de 63 comédiateurs et comédiatrices qui ont accepté 49 demandes. La coordination du programme sera transférée à Justice Canada après octobre 2003.

Processus de recours :

Contexte/défis :

- Les données fiables sur l'opportunité des processus de recours (appels, enquêtes et interventions précoces) ont été difficiles à obtenir en raison des limitations du système opérationnel électronique. Depuis avril 2003, les changements apportés au système ont amélioré le suivi.

- Dans l'ensemble, le nombre d'appels reçus a augmenté de 11 % depuis 2001-2002.

Résultats généraux :

- 401 auditions d'appel ont eu lieu menant à 428 décisions, ce qui représente 9 % des processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel.

- Des 428 décisions rendues, 298 (70 %) ont été rendues selon la norme de service de 14 jours civils depuis le dernier jour de l'audition. Le nombre moyen de jours pour rendre une décision a été de 15,8 en raison de la complexité de certains cas.

Objectif stratégique 3 : Poursuivre la gestion du changement et appliquer des pratiques exemplaires en matière de GRH à la CFP pour assurer le succès de la transition au système modernisé.

Bien que cet objectif soit d'un ordre plus interne, les changements au rôle et à la structure de la CFP doivent être déterminés en fonction de leur rentabilité et des avantages ultimes pour les Canadiennes et les Canadiens. La planification de la transformation met l'accent sur la détermination d'un programme viable et d'un plan de prestation des services à court terme et à moyen terme. Elle comprend la considération de scénarios de transition, des conséquences structurelles, des besoins de formation du personnel et des stratégies de communication interne pour assurer une prestation uniforme des services pendant et après la transition. Ainsi, la CFP pourra mieux servir les Canadiennes et les Canadiens directement ou par l'entremise des organismes clients.

Au total, 9 millions de dollars ont été affectés à cet objectif qui porte sur plusieurs priorités et activités décrites ci-après.

Priorité 3.1. Planification de la transition

3.1.1. Objectif clé : Mettre en place un processus de planification de la transition; revoir les programmes, les services et les systèmes pour assurer leur pertinence et leur efficience dans le nouveau régime de GRH.

Contexte/défis :

- Le principal défi est de déterminer et de comprendre la définition et les exigences de la modernisation de la GRH. Le prochain défi est de déterminer son impact sur le mandat de la CFP du point de vue de la surveillance et de la prestation des programmes et des services.

- La CFP continue de s'acquitter de ses engagements dans le cadre de la loi actuelle tout en préparant l'organisation à mettre en œuvre la nouvelle loi.

Résultats généraux :

- Un réalignement interne provisoire de la CFP est entré en vigueur le 1er avril 2003. Le changement organisationnel regroupe les fonctions de prestation de services et les fonctions de surveillance selon l'évolution du nouveau rôle de la CFP dans un régime de GRH modernisé.

- Des scénarios concernant le transfert de certaines fonctions à des organisations externes sont élaborés. Par exemple, FPC collabore activement avec le Centre canadien de gestion (CCG) pour établir la nouvelle École de la fonction publique du Canada. De plus, des scénarios sont établis pour la Direction générale des recours, qui cesse de fonctionner en vertu de la nouvelle loi.

- Depuis l'annonce de la création de l'École de la fonction publique du Canada, des représentants de FPC ont participé à des réunions de gestion hebdomadaires du CCG. Ainsi, FPC participe activement à la planification de la transition ainsi qu'à la création de la nouvelle école. Certains des premiers résultats comprennent la coordination et la conduite de consultations avec les clientes et clients régionaux, l'examen des programmes d'enseignement de FPC et du CCG afin de déterminer le chevauchement et le double emploi, la conception d'un nouveau logo et d'une présentation uniforme ainsi que l'élaboration du concept et de la structure organisationnelle de la nouvelle école.

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : Mettre en place une stratégie à court terme visant les technologies de l'information afin de s'assurer que toutes les ressources correspondent, au niveau stratégique, à la réalisation des objectifs de la clientèle.

- Le nombre de logiciels a été réduit, principalement en revoyant les priorités, en déterminant les possibilités de cibler les coûts et en réinvestissant les économies réalisées, ce qui représente une économie de 500 000 $ par année.

- La CFP a mis au point un plan de poursuite des activités liées à la technologie de l'information pour s'assurer qu'elle peut répondre à toute urgence qui pourrait avoir un effet désastreux sur son infrastructure de technologie de l'information. L'élaboration d'un plan pluriannuel de remplacement du matériel de cette infrastructure assure la viabilité de la plate-forme de technologie de l'information de la CFP. Cette dernière a affecté des ressources au premier plan, mais le second a été financé projet par projet et nécessite un financement permanent.

Améliorations prévues :

- La CFP continue d'examiner et de tenir à jour les scénarios et les plans à la lumière de la nouvelle information afin d'assurer la prestation continue des programmes et services et de renforcer la surveillance.

- Continuer d'évaluer les options pour offrir des services de recrutement à la lumière de la nouvelle loi ainsi que des scénarios de transfert des ressources.

- Rehausser, selon la disponibilité des ressources, la capacité en tant qu'organisation de surveillance indépendante.

Priorité 3.2. Mettre en œuvre les pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines

Objectif clé : Recruter et maintenir en poste les personnes qualifiées et assurer leur perfectionnement grâce à des approches fondées sur les valeurs et basées sur la compétence et l'apprentissage organisationnel, tout en communiquant au personnel les changements à venir.

Contexte/défis :

- Les compétences requises dans un système de GRH et de dotation modernisé seront substantiellement différentes. Le financement des initiatives de formation pose un problème étant donné que les changements transformeront le rôle et les activités de la CFP, créant une incidence directe sur la capacité de l'organisation de permettre au personnel d'acquérir les compétences qui seront nécessaires.

- Les stratégies de planification des RH à long terme sont actuellement difficiles à mettre en œuvre. La transformation de la CFP n'a pas été complétée et dépend encore grandement de l'exercice de modernisation de la GRH. La décentralisation de certaines activités nécessitera un exercice de rajustement qui affectera l'effectif de la CFP.

- Un autre défi est de trouver les meilleurs moyens de communiquer la vision, le processus et l'impact prévu de la modernisation sur l'organisation et son personnel, de sorte que la CFP puisse procéder à une transition sans heurt et maintenir le moral de l'effectif et la productivité. L'acceptation et l'appui dépendent entièrement du fait que les membres du personnel ont une vision claire de ce que la transformation signifie pour l'organisation et pour eux-mêmes.

Résultats généraux :

- La nouvelle politique de rétroaction sur le rendement a offert au personnel des possibilités de participer avec la direction aux discussions sur les exigences du travail et les lacunes en matière de perfectionnement professionel. L'accent sur les compétences a été un aspect important du développement d'une culture d'apprentissage continu et de l'accroissement de la capacité de l'organisation de s'assurer que le personnel possède les compétences nécessaires pour l'avenir. Cela

s'est accompagné de nouveaux services de perfectionnement professionnel qui amènent les membres du personnel à prendre des décisions concernant leur carrière.

- La CFP a des profils de compétences pour 95 % de ses effectifs.

- Des séances d'information sur le bien-être ont été tenues. Elles ont porté sur divers sujets tels que l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, le développement de la tolérance au stress et la gestion de la charge de travail.

- Les résultats du *Sondage des effectifs pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux* de 2002 montrent que la CFP a fait mieux qu'au sondage de 1999 et beaucoup mieux que la moyenne de la fonction publique.

- Les préoccupations concernant les niveaux de classification ont été identifiées afin d'être traitées dans le but d'améliorer le maintien en poste du personnel et de promouvoir la CFP comme un lieu de travail de choix.

- Au cours de l'année, les programmes de perfectionnement ont profité à 26 jeunes talentueux membres du personnel et plusieurs ont été promus.

Pratique de gestion : modernisation de la fonction de contrôleur

Contexte/défis :

- La CFP a commencé à mettre en œuvre l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur en créant un cadre de modernisation. L'an dernier, une évaluation de la situation actuelle de l'organisation a été entreprise et un plan d'action a été mis au point. L'approche de la CFP quant à la modernisation de la fonction de contrôleur comme aspect pangouvernemental consiste à l'intégrer à son approche de modernisation de la GRH et de transformation organisationnelle.

- L'élaboration continue d'une culture de prestation de services, de responsabilisation et de gestion moderne fondée sur les valeurs est inhérente à la réforme de la GRH. Afin d'harmoniser le travail déjà accompli et tenir compte de toute la portée de la modernisation de la fonction de contrôleur, la CFP a établi, à la fin de l'exercice financier 2001-2002, un Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur. En fait, la CFP a commencé à appliquer les principes de contrôle moderne il y a plus de deux ans en établissant le cadre de gestion du système de dotation.

Amélioration antérieure prévue (2001-2002) : « Dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur et de la transition vers un nouveau système de ressources humaines, la CFP s'emploie à regrouper davantage les résultats attendus énoncés dans son Plan d'activités et à les harmoniser avec les résultats et priorités internes. »

Résultats généraux :

- La CFP a entrepris une évaluation de sa capacité pour établir une base permettant de mesurer les progrès; des priorités ont également été établies. Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation de la CFP sont bons. Les aspects déterminés comme des points forts sont les valeurs et éthique communes, les gens motivés et les la responsabilisation distincte. Les aspects pour lesquels la CFP peut sembler plus faible et qui nécessitent un suivi sont la saine gestion du risque, les compétences en gestion moderne et l'information intégrée sur le rendement.

- Un plan d'action préliminaire de la gestion moderne a été complété en février 2003, mais en raison de la transformation de la CFP et du dépôt du projet de loi C-25, le plan n'a pas été achevé et son approbation a été reportée.

- La modernisation de la fonction de contrôleur se poursuit selon le cadre de planification et de responsabilisation de l'organisation et est intégrée au *Rapport sur les plans et priorités*, au Plan d'activités et au *Rapport ministériel sur le rendement*.

Amélioration prévue :

- Le processus d'adaptation du plan d'action préliminaire de la gestion moderne à la nouvelle réalité de la CFP tiendra compte du réalignement de l'organisation pour la modernisation de la GRH, traitera des secteurs prioritaires établis, et mettra en place les processus et les systèmes nécessaires pour assurer l'amélioration constante de la fonction de contrôleur.

Partie III : Conclusion

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) donnera un tout nouveau visage à la CFP. La protection de l'intégrité du processus de nomination deviendra l'intérêt premier de l'organisation, alors que sa participation directe à la prestation des services de ressourcement, à l'exécution des programmes d'apprentissage et aux activités de recours diminueront considérablement, jusqu'à cesser complètement dans certains cas.

La mise en œuvre de la LMFP signifiera de nouveaux défis à relever pour la CFP. Parallèlement aux initiatives qu'elle prend afin d'aider les organisations fédérales à adopter une gestion responsable des pouvoirs qui leur seront délégués, elle concevra un nouveau cadre stratégique, des politiques globales permettant aux organisations fédérales d'élaborer des approches qui leur sont propres, ainsi que des normes connexes à la nouvelle loi. Afin de répondre à ces attentes, la CFP a déjà réaffecté d'une manière importante ses ressources humaines et financières en procédant à une réorganisation interne.

Les parlementaires ont démontré leur connaissance des défis que doit relever la CFP. Bon nombre de ces parlementaires ont par exemple déclaré que les emplois de la fonction publique fédérale devaient être accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes, peu importe leur lieu de résidence. De plus, la question de l'égalité d'accès n'est pas seulement une question de géographie, mais touche aussi l'équité en emploi et la création d'un effectif diversifié à l'image de la population du Canada. Il s'agit également des Canadiens et des Canadiennes ayant accès aux services dans la langue officielle de leur choix. Mais il sera impossible d'assurer un accès égal sans recourir au recrutement électronique et sans pouvoir compter sur l'investissement important qu'exige une telle entreprise.

Les parlementaires savent également, de par l'examen de la LMFP auquel ils se sont prêtés, que le rôle de surveillance de la CFP sera fondamental. Le renforcement de sa capacité de vérification constitue un autre obstacle financier, obstacle qu'il faudra d'ailleurs surmonter si elle doit assurer la protection de l'intégrité du système de dotation de la fonction publique et, par le fait même, celle de la fonction publique du Canada.

La CFP a la conviction que les progrès réalisés concernant le renforcement de son rôle de surveillance, conjugués à l'appui des parlementaires relativement à de nouvelles ressources, lui permettront d'assurer une fonction publique qui a la confiance et le respect des Canadiens et des Canadiennes.

Annexe 1 : Mesures de rendement des objectifs stratégiques

Les tableaux suivants montrent les mesures de rendement retenues pour chacun des objectifs stratégiques. Ils indiquent aussi dans quelle proportion elles ont été atteintes. Cependant, les détails concernant chacune sont insérés dans la partie II du présent rapport aux endroits appropriés.

Objectif stratégique 1 : Contribuer à un nouveau système de gestion des ressources humaines pour la fonction publique de demain.

La CFP mesure son rendement à l'égard de cet objectif stratégique et des résultats attendus en se fondant sur les éléments suivants :

Mesure :	**Atteinte :**
- les améliorations aux politiques et programmes de la CFP et des ministères pour assurer que le système de dotation est fondé sur les valeurs. Celles-ci englobent les nouveaux assouplissements du système de dotation découlant des pouvoirs délégués spéciaux et d'autres initiatives de la CFP;	Oui
- l'évaluation des rapports sur le rendement en dotation présentés par les ministères (portant principalement sur des aspects comme la compétence, l'impartialité, etc.);	Oui
- l'évaluation de la santé du système de dotation grâce au rapport annuel.	Oui

Objectif stratégique 2 : Relever les défis liés à la modernisation de la gestion des ressources humaines au moyen de programmes et services novateurs à la CFP.

La CFP mesure son rendement à l'égard de cet objectif stratégique et des résultats attendus en se fondant sur les éléments suivants :

Mesure :	**Atteinte :**
- le coût des présentations de candidats et de candidates et des nominations, établi en fonction du temps consacré par les gestionnaires à la dotation et le coût approximatif de certains processus de recrutement;	Non
- les données démontrant le degré d'accessibilité en dotation, y compris les données sur les processus de dotation et les plaintes liées aux questions d'accès;	Partiellement
- la représentativité dans la fonction publique : - aux diverses étapes du RP jusqu'au moment de la présentation des candidatures, - au regard des nominations (c'est-à-dire dotation et recrutement), et - au regard des programmes de perfectionnement administrés par la CFP;	 Non Non Oui
- le nombre de fonctionnaires qui suivent des programmes de perfectionnement de la CFP chaque année et le pourcentage de ceux et celles qui, ayant terminé ces programmes, sont promus/nommés;	Partiellement

- les résultats des appels portant sur des nominations et des enquêtes menées en vertu de la LEFP;	Oui
- le nombre de demandes d'enquête portant sur le harcèlement en milieu de travail et le nombre de demandes jugées fondées;	Oui
- la rapidité des processus de recours;	Oui
- le nombre de causes et le temps consacré à l'utilisation d'autres modes de règlement des conflits;	Oui
- le nombre de fonctionnaires qui ont terminé avec succès des cours de formation de la CFP;	Oui
- le degré d'utilisation et de satisfaction des fonctionnaires fédéraux au Canada à l'égard des produits et des services d'apprentissage;	Oui
- le nombre de fonctionnaires qui, chaque année, complètent une formation linguistique obligatoire et facultative;	Oui
- le taux de réussite des participants et des participantes qui ont profité des services de formation linguistique obligatoire;	Oui
- le nombre de candidates et de candidats inscrits sur les listes d'attente en vue d'une formation linguistique comparativement aux normes établies par la CFP.	Oui

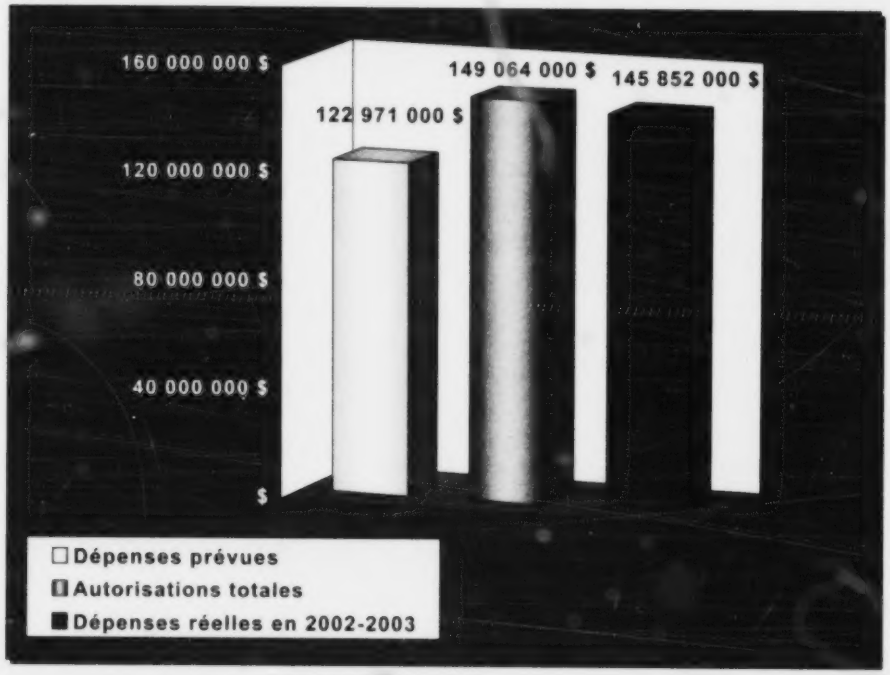
Objectif stratégique 3 : Poursuivre la gestion du changement et appliquer des pratiques exemplaires en matière de GRH à la CFP pour assurer le succès de la transition au système modernisé.

La CFP mesure son rendement à l'égard de cet objectif stratégique et des résultats attendus en se fondant sur les éléments suivants :

Mesure :	**Atteinte :**
- le degré d'utilisation et la satisfaction des membres du personnel et des gestionnaires à l'égard des produits et services liés aux ressources humaines, notamment les interventions en matière de développement organisationnel, les techniques d'encadrement, les ateliers portant sur la gestion du changement, la diversité, le harcèlement et l'orientation professionnelle;	Oui
- le nombre de membres du personnel ayant un plan d'apprentissage et le nombre de ceux et celles d'entre eux qui l'ont mené à terme;	Oui
- les données témoignant de l'application des politiques/lignes directrices en matière de RH (apprentissage, mobilité, maintien en poste et recrutement);	Partiellement
- le nombre de fonctionnaires qui suivent ou ont suivi des programmes de perfectionnement et le nombre de fonctionnaires promus/nommés;	Partiellement
- les sondages visant à déterminer l'utilisation des compétences en dotation, en apprentissage et en perfectionnement, en gestion du rendement et en planification des RH;	Oui
- l'utilisation de compétences appropriées en matière de communication par les gestionnaires et les membres du personnel afin d'assurer la transition.	Oui

Annexe 2 : Renseignements financiers

Affectation financière de la CFP



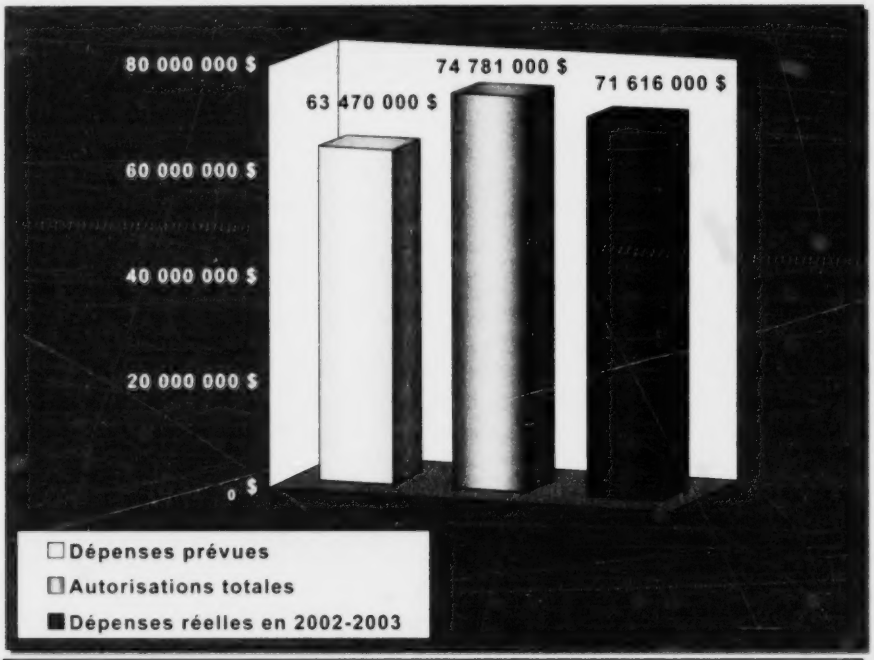
Le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de la CFP a été déposé en mars 2002. Les principaux résultats prévus énumérés dans le RPP sont présentés sous les secteurs d'activité qui existaient en 2002-2003, soit avant le 1er avril 2003, date de la réorganisation. Ils sont :

- Renouvellement du personnel
- Apprentissage
- Politiques, recherche et relations externes
- Recours
- Services ministériels

Secteur d'activité : Renouvellement du personnel

Objectif :

Aider les ministères et les organismes fédéraux à instaurer un système de renouvellement du personnel qui assure une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative de la société canadienne.



NOTA: Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la rémunération des nouvelles conventions collectives, pour le Projet du fonds de soutien de Faire place au changement - Équité en emploi, pour les coûts additionnels du régime de prestations aux employés, à la suite du report de 2001-2002, pour le Programme d'équité en emploi et les investissements dans les préparatifs en vue des réformes de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique. Ces augmentations ont été compensées par le facteur de conversion applicable aux transferts entre les fonds salariaux et non-salariaux.

Description :

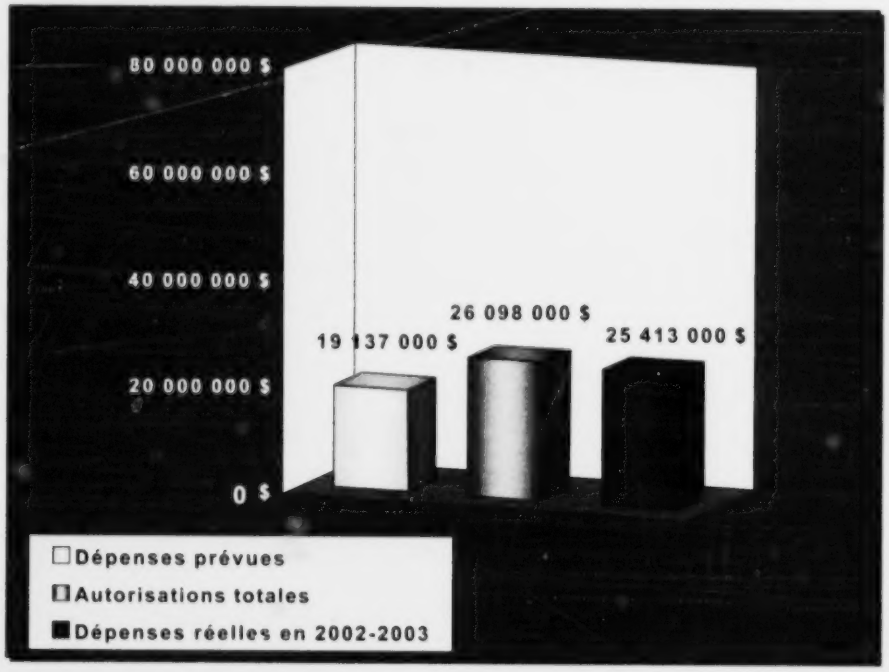
Le présent secteur comprend des activités qui servent à appuyer la dotation déléguée et non déléguée, c'est-à-dire l'élaboration de programmes, l'administration de la délégation de la dotation, l'élaboration de tests et de normes de sélection, l'administration des priorités de dotation, le recrutement et l'avancement, et les initiatives en matière de diversité et d'équité en emploi. Il comprend aussi les programmes de renouvellement, d'échange et de perfectionnement du groupe de la direction.

Ce secteur est également responsable des initiatives d'équité en emploi et des programmes de perfectionnement pour le compte du Conseil du Trésor.

Secteur d'activité : Apprentissage

Objectif :

Améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et les aider à satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils sont sélectionnés ou auxquels ils aspirent.



NOTA: Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour le financement à court terme de la formation linguistique, pour la rémunération des nouvelles conventions collectives et pour les coûts additionnels du régime de prestations aux employés. Le secteur d'activité Apprentissage comprend un crédit législatif pour le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel relevant de Formation et Perfectionnement Canada, un organisme de service spécial en recouvrement intégral des coûts. En 2002-2003, le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel a réalisé un surplus de 701 000 $ présenté selon la comptabilité d'exercice.

Description :

Ce secteur regroupe deux gammes de services principales : la formation linguistique et le perfectionnement professionnel à l'intention du personnel non cadre.

Le secteur de la formation linguistique évalue le potentiel de réussite des membres du personnel ayant droit à la formation linguistique. Il offre la formation linguistique statutaire et facultative dans les deux langues officielles et l'orientation associée, de même que des services de formation linguistique. Il est responsable de la conception et

de l'élaboration des cours de langue seconde et des outils qui permettent de satisfaire aux exigences linguistiques des postes des ministères, et de la prestation d'une vaste gamme de services consultatifs, d'information et de coordination dans le domaine de la formation linguistique.

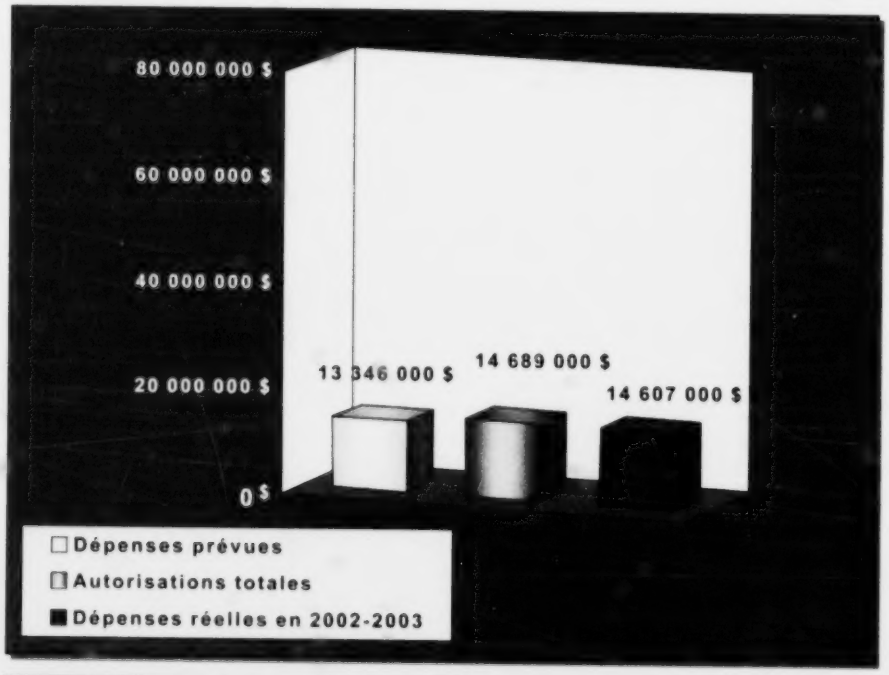
La CFP propose une gamme variée de services et de produits d'apprentissage à différents groupes cibles, dont les analystes de politiques, les superviseurs et les superviseures, les spécialistes des ressources humaines, les responsables de la fonction de contrôleur, les analystes en communication et d'autres. L'accent est mis sur les messages généraux reliés à l'apprentissage (comme l'appareil gouvernemental, les valeurs et l'éthique) ainsi que sur les produits propres à l'apprentissage au sein du gouvernement, et non sur la formation propre au travail, dont la responsabilité revient aux ministères. La CFP offre des services de formation dans les deux langues officielles aux fonctionnaires fédéraux de tout le Canada, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères.

Au fur et à mesure de son remaniement, la CFP mettra davantage l'accent sur une utilisation stratégique des ressources pour se concentrer sur la conception et l'élaboration de nouveaux services et produits d'apprentissage qui reflètent l'orientation stratégique du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Secteur d'activité : Politiques, recherche et relations externes

Objectif :

Fournir des connaissances, de l'information, une orientation et des conseils pour appuyer la capacité de la CFP de promouvoir une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative.



NOTA: Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la rémunération des nouvelles conventions collectives, pour les coûts additionnels du régime de prestations aux employés, à la suite du report de 2001-2002 et pour le Projet du fonds de soutien de Faire place au changement - Équité en emploi.

Description :

Ce secteur d'activité assure une capacité de mesurer, de faire rapport, de conseiller et d'élaborer des politiques dans les domaines relevant du mandat de la CFP.

Ce secteur d'activité appuie le repositionnement à moyen et à long terme de la CFP au moyen de recherches et d'analyses stratégiques, d'analyses de l'environnement et de liaisons avec les intervenants, principalement en ce qui concerne les questions liées au rôle de la CFP en tant que championne indépendante et gardienne d'une fonction publique professionnelle, impartiale et représentative, et des valeurs fondamentales de l'administration publique.

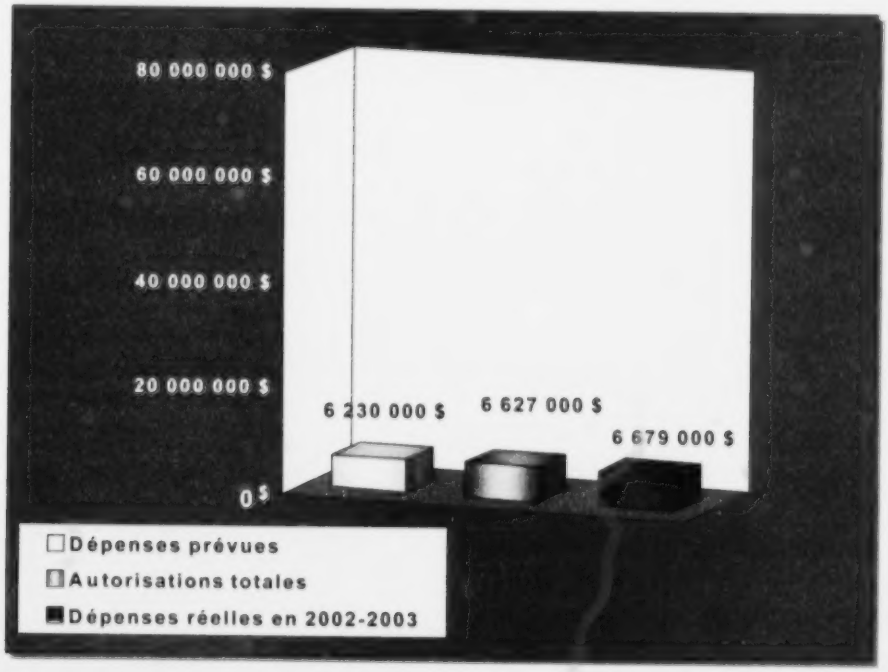
Ce secteur d'activité se charge en outre de renforcer et de coordonner le tronc commun des connaissances de la CFP. Il fournit des données stratégiques à la Commission et, en bout de ligne, au Parlement (par l'entremise du rapport annuel de la CFP), provenant de la surveillance, de l'évaluation et de l'examen des politiques et des programmes de la CFP, ainsi que de la surveillance de la santé de la fonction publique dans les domaines reliés au mandat de la CFP.

Ce secteur d'activité s'acquitte des fonctions associées aux relations externes, comme le rapport au Parlement, au gouvernement et aux conseillères et aux conseillers des organismes centraux sur les questions stratégiques intéressant la CFP, la liaison et l'échange d'information entre les paliers fédéral, provincial et international, dans des domaines liés au mandat et aux responsabilités déléguées de la Commission de la fonction publique.

Secteur d'activité : Recours

Objectif :

Fournir des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite, afin de protéger l'intérêt public et de promouvoir, au moyen d'initiatives efficaces d'intervention et d'éducation, l'application du mérite, de la justice, de l'équité et de la transparence.



NOTA: Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la rémunération des nouvelles conventions collectives.

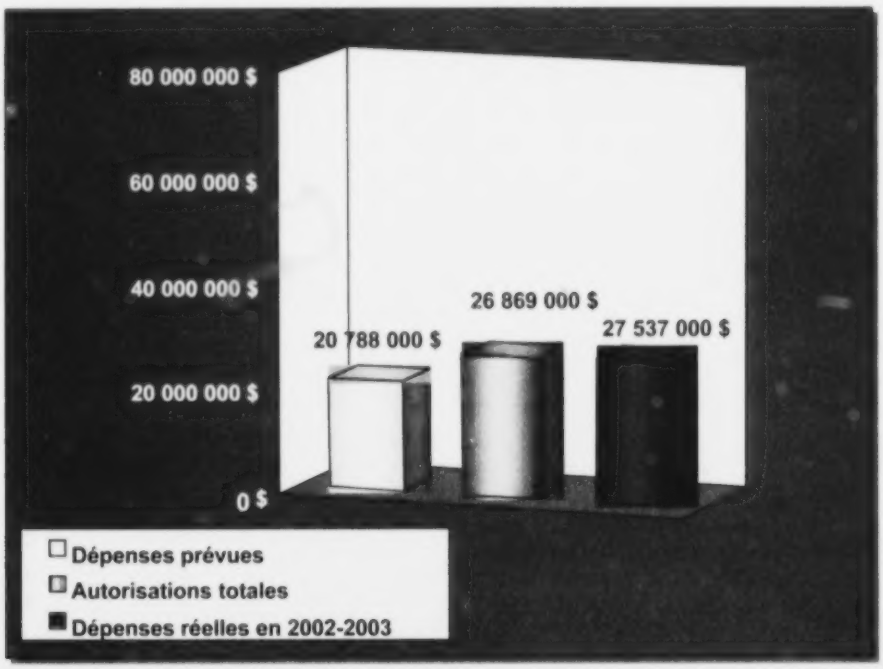
Description :

Ce secteur entend les appels que les fonctionnaires interjettent au sujet d'allégations d'infractions à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et à son règlement sur des questions telles que les nominations et l'avancement. Il doit également enquêter sur les plaintes concernant des irrégularités touchant le processus de renouvellement du personnel qui ne sont pas sujettes à un appel, enquêter sur des plaintes de harcèlement en milieu de travail, et parvenir à un règlement dans les cas où les plaintes sont fondées. Il fournit aussi de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organismes et aux particuliers.

Secteur d'activité : Services ministériels

Objectif :

Fournir des services et des systèmes centraux pour appuyer la gestion ministérielle et toutes les activités du programme de la CFP.



NOTA: Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus à la suite du report de 2001-2002, pour les investissements dans les préparatifs en vue des réformes de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique, pour la rémunération des nouvelles conventions collectives, pour les coûts additionnels du régime de prestations aux employés et suite au transfert de ressources dans le cadre du Programme de récupération de la superficie.

Description :

Ce secteur regroupe les activités du président et des commissaires, la planification des activités ministérielles, les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.

Aperçu du rendement financier

En 2002-2003, la CFP a continué à améliorer ses pratiques de gestion financière. Pendant l'année, les rares ressources ont fait l'objet d'une surveillance serrée de manière à permettre à la CFP de répondre aux besoins financiers à même les fonds disponibles. Résultat : la CFP a enregistré un pourcentage minimal de ressources inutilisées de deux pour cent dans les comptes publics du Canada.

Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau 1 Sommaire des crédits approuvés

Tableau 2 Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Tableau 3 Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Tableau 4 Recettes

Tableau 5 Sommaires financiers du fonds renouvelable

Tableau 6 Passif éventuel

Tableau 1: Sommaire des crédits approuvés

Ce tableau reflète les dépenses réelles en comparaison des ressources approuvées par le Parlement.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit		2002-2003 Dépenses prévues	2002-2003 Autorisations totales	2002-2003 Dépenses réelles
	Commission de la fonction publique			
120	Dépenses du Programme	107 024	129 127	126 966
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des membres du personnel	15 597	19 580	19 580
(S)	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel*	350	350	(701)
(S)	Dépenses liées au produit de l'aliénation des biens excédentaires de l'État	-	7	7
	Total pour l'organisme	122 971	149 064	145 852

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

* Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice

Tableau 2: Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau reflète les ressources par secteur d'activité approuvées par le Parlement ainsi que les dépenses réelles.

Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	ETP	(5) Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles*	Total des dépenses nettes
Renouvellement du personnel							
(dépenses prévues)	672	63 470	-	-	-	-	63 470
(autorisations totales)	*737*	*74 781*	-	-	-	-	*74 781*
(réelles)	**712**	**71 616**	-	-	-	-	**71 616**
Apprentissage (1)							
(dépenses prévues)	201	15 989	-	-	-	-	15 989
(autorisations totales)	*234*	*22 950*	-	-	-	-	*22 950*
(réelles)	**232**	**23 387**	-	-	-	-	**23 387**
- Subvention							
(dépenses prévues)	-	2 798	-	-	-	-	2 798
(autorisations totales)	-	*2 798*	-	-	-	-	*2 798*
(réelles)	-	**2 727**	-	-	-	-	**2 727**
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel							
(dépenses prévues)	78	12 694	-	-	-	12 344	350
(autorisations totales)	*78*	*12 694*	-	-	-	*12 344*	*350*
(réelles) **(2)**	**71**	**12 572**	-	-	-	**13 273**	**(701)**
Politiques, recherche et relations externes							
(dépenses prévues)	140	13 346	-	-	-	-	13 346
(autorisations totales)	*149*	*14 689*	-	-	-	-	*14 689*
(réelles)	**146**	**14 607**	-	-	-	-	**14 607**
Recours							
(dépenses prévues)	71	6 230	-	-	-	-	6 230
(autorisations totales)	*65*	*6 627*	-	-	-	-	*6 627*
(réelles)	**64**	**6 679**	-	-	-	-	**6 679**
Services ministériels (3)							
(dépenses prévues)	253	20 788	-	-	-	-	20 788
(autorisations totales)	*272*	*26 869*	-	-	-	-	*26 869*
(réelles)	**265**	**27 537**	-	-	-	-	**27 537**
Total							
(dépenses prévues)	1 415	135 315	-	-	-	12 344	122 971
(autorisations totales)	*1 535*	*161 408*	-	-	-	*12 344*	*149 064*
(réelles)	**1 490**	**159 125**	-	-	-	**13 273**	**145 852**
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles (4)**							
(dépenses prévues)							(300)
(autorisations totales)							*(300)*
(réelles)							**(91)**
Coût des services offerts par d'autres ministères							
(dépenses prévues)							20 440
(autorisations totales)							*20 440*
(réelles)							**20 927**
Coût net du programme							
(dépenses prévues)							143 111
(autorisations totales)							*169 204*
(réelles)							**166 688**

(1) Ne comprend pas le nombre d'ETP pour les membres du personnel à taux horaire.
(2) Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

(3) Le secteur d'activité Services ministériels regroupe les activités du président et des commissaires, la planification des activités ministérielles, les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines l'informatique, la vérification interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.
(4) Comprend les services de formation linguistique discrétionnaire.
(5) Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des membres du personnel.
*Anciennement « Recettes affectées aux dépenses ».
**Anciennement « Recettes affectées au Trésor ».

Nota : - Les nombres présentés en police normale reflètent les dépenses prévues (Partie III 2002-2003).
- Les nombres présentés en italique indiquent les autorisations totales pour 2002-2003 (Budget principal, budgets supplémentaires et autres autorisations).
- Les nombres présentés en caractères gras reflètent les dépenses réelles / recettes de 2002-2003.

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

			2002-2003		
Secteurs d'activité	**Dépenses réelles 2000-2001**	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Renouvellement du personnel	62 210	68 002	63 470	74 781	**71 616**
Apprentissage*	19 268	21 312	19 137	26 098	**25 413**
Politiques, recherche et relations externes	13 228	13 142	13 346	14 689	**14 607**
Recours	5 979	6 092	6 230	6 627	**6 679**
Services ministériels	31 844	27 124	20 788	26 869	**27 537**
Total	**132 529**	**135 672**	**122 971**	**149 064**	**145 852**

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.
*Les Dépenses réelles pour le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel comprises sous le secteur d'activité Apprentissage sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

Tableau 4 : Recettes

Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Recettes disponibles			**2002-2003**		
Secteur d'activité	**Recettes réelles 2000-2001**	**Recettes réelles 2001-2002**	**Recettes prévues**	**Autorisations totales**	**Recettes réelles ***
Apprentissage :					
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	12 007	12 329	12 344	12 344	**13 273**
Total des recettes disponibles	**12 007**	**12 329**	**12 344**	**12 344**	**13 273**
Recettes non disponibles					
Apprentissage :					
- Services de formation linguistique discrétionnaire	262	116	300	300	**91**
Total des recettes non disponibles	**262**	**116**	**300**	**300**	**91**
TOTAL DES RECETTES	**12 269**	**12 445**	**12 644**	**12 644**	**13 364**

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

*Les données reflétant les recettes disponibles sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

Tableau 5 : Sommaires financiers du fonds renouvelable

Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Recettes	12 007	12 329	12 344	12 344	**13 273**
Frais d'exploitation	11 250	11 507	12 694	12 694	**12 572**
Profit (perte) d'exploitation brute	**757**	**822**	**(350)**	**(350)**	**701**
Ajouter les éléments n'exigeant pas l'utilisation des fonds :					
Dépréciation/amortissement	11	19	20	20	**11**
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	82	37	138	138	**224**
Perte sur aliénation d'immobilisations	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement	85	(34)	-	-	**(15)**
Activités d'investissement :					
Acquisition d'immobilisations	-	(30)	(100)	(100)	**(112)**
Excédent de trésorerie (exigence)	**935**	**814**	**(292)**	**(292)**	**809**
Pouvoir : excédent cumulatif (prélèvement)	**8 612**	**6 926**	**5 770**	**5 770**	**8 085**

Nota :
En 2001-2002, le Fonds renouvelable a modifié sa politique de comptabilisation des immobilisations en capitalisant les immobilisations à un coût supérieur à 10 000 $. Précédemment, les immobilisations ayant un coût supérieur à 1 000 $ étaient capitalisées. Cette décision découle de l'émission de la norme comptable 3.1 du CT – Immobilisations.

En 2001-2002, le CT a ramené de 4 500 000 $ à 2 000 000 $ la somme des dépenses effectuées aux fins du fonds renouvelable qui peuvent excéder les recettes afférentes.

Tableau 6 : Passif éventuel

Passif éventuel (en milliers de dollars)	Montant du passif éventuel		
	Au 31 mars 2001	Au 31 mars 2002	Au 31 mars 2003
Causes en instance ou imminentes	1 220	600	500
Total	**1 220**	**600**	**500**

Annexe 3 : Personnes-ressources

Scott Serson
Président
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Tél. : (613) 992-2788
Télécopieur : (613) 996-4337
scott.serson@psc-cfp.gc.ca

Nurjehan Mawani
Commissaire
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Tél. : (613) 995-9051
Télécopieur : (613) 996-4337
nurjehan.mawani@psc-cfp.gc.ca

Jacques M. Pelletier
Vice-président
Services de recrutement et d'évaluation
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Tél. : (613) 992-0894
Télécopieur : (613) 992-9905
jacques.pelletier@psc-cfp.gc.ca

Michael Nelson
Vice-président, Transformation
Programmes d'apprentissage et de perfectionnement
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Tél. : (613) 996-2345
Télécopieur : (613) 943-5149
michael.nelson@psc-cfp.gc.ca

Greg Gauld
Vice-président
Politique et responsabilisation en matière de mérite
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Tél. : (613) 995-6134
Télécopieur : (613) 995-0221
greg.gauld@psc-cfp.gc.ca

Andrée Dubois
Vice-présidente
Recours
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Tél. : (613) 992-5418
Télécopieur : (613) 995-6985
andrée.dubois@psc-cfp.gc.ca

Judy Charles
Vice-présidente par intérim
Gestion ministérielle
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Tél. : (613) 992-2425
Télécopieur : (613) 992-7519
judy.charles@psc-cfp.gc.ca

Pour obtenir de plus amples renseignements relatifs à la Commission de la fonction publique, veuillez consulter le site Internet à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/

Annexe 4 : Liste des acronymes et des sigles

APEX	Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada
CAP	Programme Cours et affectations de perfectionnement
CAP-ÉE	Programme Cours et affectations de perfectionnement, volet équité en emploi
CCG	Centre canadien de gestion
CFP	Commission de la fonction publique
CPVP	Commissariat à la protection de la vie privée
CT	Conseil du Trésor
ÉE	Équité en matière d'emploi
FLC	Formation linguistique Canada
FPC	Formation et perfectionnement Canada
GED	Gouvernement en direct
GRH	Gestion des ressources humaines
LEE	Loi sur l'équité en matière d'emploi
LEFP	Loi sur l'emploi dans la fonction publique
LMFP	Loi sur la modernisation de la fonction publique
PFETÉ	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
PPACS	Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs
PPM	Programme de partage des médiateurs
PSG	Programme de stagiaires en gestion
RH	Ressources humaines
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RP	Recrutement postsecondaire
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SRFP	Système de ressourcement de la fonction publique